PIRAMIDA SUCCESULUI®

Organizaţii de succes prin oameni de succes®

Dr. Ron Jenson

"America's Life Coach"

"Principii care au într-adevăr efect şi-i ajută pe oameni să învingă."

Dr. Ken Blanchard
Autorul cărţii *Managerul la Minut*

Cele mai uzuale definiții ale succesului se referă la putere, poziție, prestigiu sau prosperitate. Istoria e plină de oameni care au avut unele dintre aceste lucruri — poate chiar toate — și totuși viața lor nu a cunoscut o împlinire adevărată.

Ron Jenson vă ajută să formulați și să folosiți o definiție a succesului care se referă la *întreaga* dumneavoastră ființă — o definiție care vă îngăduie să duceți o viață echilibrată și împlinită, ancorată într-un set de valori reale și durabile.

"Deopotrivă practică și informativă, cartea este plină de bun simț, realism și inspirație. FOARTE BUNĂ!"

Zig Ziglar, Președinte, The Zig Ziglar Corporation

"Abordarea pe care o adoptă dr. Ron Jenson în leadership este exact ceea ce au nevoie companiile — această carte trebuie să se afle pe masa oricărui manager. L-am întâlnit lucrând cu lideri de marcă ai lumii, iar ceea ce a scris în cartea sa are într-adevăr efect și-i ajută pe oameni să învingă."

Dr. Ken Blanchard, autorul cărții "Managerul la minut"

"Principiile fundamentale, universal valabile, pe care le formulează dr. Ron Jenson în această carte nu sunt inventate de el, ...ci, dacă vreți, sunt redescoperite și așezate într-o formulă adaptată și perfect aplicabilă societății moderne."

Cătălin Ionescu, Președinte și Director General, CODECS S.A.



Scriitor cunoscut în întreaga lume, autor de conferințe și consultant, Dr. Ron Jenson este și președintele companiei Future Achievement International, care oferă programe, produse și servicii educaționale în domeniul dezvoltării liderilor. Dr. Ron Jenson este co-fondator și membru în board-ul organizației Life Coach Foundation, specializată în programe de dezvoltare personală în domeniul leadershipului, pe care le oferă în toată lumea.

Dr. Jenson și-a consacrat cea mai mare parte a carierei studierii problemelor legate de leadership și de succesul în viață, oferind coaching și consultanță unui mare număr de lideri din lume.

RO-AASBK-100-U-v2



Future Achievement International®
www.futureachievement.com
Impacting And Changing Lives... One At A Time!



COACHING INSTITUTE®
Membru al Grupului Codecs
www.coachinginstitute.ro
Organizații de succes prin oameni de succes®

ISBN 973-8060-64-8

Dr. Ron Jenson, considerat "antrenorul de viaţă al Americii", este preşedintele companiei Future Achievement International din San Diego, California. Obiectiectivul central al acestei organizaţii este instruirea personală a liderilor şi coachingul în probleme de viaţă. În mare măsură, cariera profesională a lui Ron Jenson a cuprins studiul competenţelor esenţiale ale celor mai buni lideri din lume şi publicarea de lucrări pe această temă. Cartea de faţă, împreună cu programele şi produsele de instruire personală în domeniul leadershipului, constituie elementul central al operei sale.

Compania Future Achievement International a produs un sistem de programe de dezvoltare personală în leadership, destinate atât liderilor corporaţiilor, cât şi celor din organi-zaţiile non-profit. Produsele specifice ale companiei Future Achievement International sunt concepute în jurul a zece principii durabile de acţiune— formulate de dr. Jenson şi dezvoltate împreună cu echipa sa de specialişti — prezentate sub forma unui model numit MAXIMIZERS™ (în româneşte: MAXIMIZARE). Aceste principii de acţiune sunt concepute astfel încât să contribuie la creşterea eficacităţii personale a liderilor şi la echilibrarea tuturor dimensiunilor vieţii lor profesionale şi private.

Dr. Jenson şi echipa sa au ajuns la concluzia că omenirea simte o nevoie acută, mai mult ca oricând până acum, de bine şi de virtute în cultură. Semnele sunt cât se poate de clare: omenirea suferă, comunităţile trec printr-un proces de destrămare internă, iar viaţa a devenit tot mai disfuncţională din cauză că erodarea valorilor noastre esenţiale ne face să ne întoarcem faţa de la binele fundamental. Iar această tendinţă are efecte asupra individului, familiei, comunităţii, locurilor de închinare şi, în cele din urmă, asupra tărâmului profesional şi instituţional.

Din păcate, în paralel cu atrofierea funcţiilor familiei, şcoala se preocupă tot mai puţin de înzestrarea tinerilor cu aptitudinile esenţiale pentru viaţă şi de educarea lor în spiritul valorilor durabile. Urmarea? Oamenii au parte de tot mai multe eşecuri în viaţă, de căsnicii destrămate, de abuzuri în viaţa de familie, de relaţii frânte, de deprimare şi de sentimentul lipsei rostului în viaţă. Se poate argumenta că la rădăcina tuturor acestor rele se află incapacitatea de a exercita asupra propriei vieţi un control întemeiat pe un set de principii durabile, universal valabile.

Future Achievement International este o organizaţie hotărâtă să acţioneze împotriva acestor tendinţe alarmante, înzestrându-i pe lideri cu capacitatea de a-şi conduce mai întâi propria viaţă aşa cum se cuvine, pentru a fi apoi în stare să-i conducă şi pe ceilalţi. Formarea liderilor este o sarcină anevoioasă, dar de importanţă critică pentru succesul instituţiilor de bază ale societăţii. Tipul de leadership de care avem cea mai mare nevoie în ziua de azi este de fapt un *auto-leadership* întemeiat pe principii de acţiune durabile. Cei care sunt în stare să se autoconducă sunt în stare să-i conducă şi pe alţii.

Obiectivul central al companiei Future Achievement International este să ofere instruirea şi instrumentele de care este nevoie pentru un auto-leadership eficace. Companiile lumii de azi recunosc mai mult decât oricând până acum că este mare nevoie de acţiuni în acest domeniu şi că bunăstarea angajaţilor are un impact direct asupra bunăstării organizaţiei. Un angajator înţelept ştie că investiţia în dezvoltarea personalului său trebuie să capete prioritate maximă, dacă doreşte să-şi clădească o organizaţie prosperă.

În cartea *Piramida succesului*, dr. Ron Jenson defineşte şi explică zece principii de acţiune pe care le consideră temelia succesului autentic şi pe care trebuie să se întemeieze formarea liderilor. El susţine că maximizarea reală a propriului potenţial este posibilă numai dacă plasăm cele zece principii durabile în centrul vieţii noastre. De-a lungul istoriei, zeci de oameni de succes au demonstrat că grija scrupuloasă arătată acestor "rădăcini" esenţiale le-a adus mulţumire, împlinire şi sens în viaţă. Alţii şi-au clădit viaţa doar în jurul "roadelor" — puterea, prestigiul, prosperitatea, poziţia şi puterea — şi nu au reuşit să găsească în ele împlinirea.

Future Achievement International a preluat principiile formulate de dr. Jenson şi le-a transpus într-o serie de produse de leadership personal şi coaching în probleme de viaţă, oferite clienţilor prin seminarii, workshop-uri şi sesiuni individuale de coaching. Compania este conştientă că în ziua de azi oamenii au mare nevoie de o instruire plină de semnificaţie şi de substanţă, care să le aducă o schimbare reală în viaţă. Principiile esenţiale de acţiune formează nucleul în jurul cărora gravitează programul nostru de instruire.

În miezul serviciilor oferite de Future Achievement International se află produse de calitate, o îndrumare calificată şi un sistem de preţuri judicios. Clienţii noştri caută un sistem de dezvoltare personală care să dureze întreaga viaţă, nu doar un simplu pachet de curs, livrat o dată pentru totdeauna şi în general fără o urmărire ulterioară. Future Achievement International le oferă clienţilor instrumentele aplicative de care au nevoie pentru a-şi sădi cele zece principii de acţiune în viaţa lor de zi cu zi. Obiectivul nu este doar să-i motiveze şi inspire pe lideri, ci să-i ajute să-şi însuşească şi să-şi păstreze calităţile dobândite.

Principalele produse aflate în sprijinul acestor obiective sunt cartea *Piramida succesului* şi *Planificare şi acţiune*. Concepute să fie utilizate împreună, mai întâi pentru a deprinde cele zece principii de acţiune şi apoi pentru a le aplica, cele două produse îl ajută pe individ să dobândească măiestria de a trăi. Ambele produse sunt construite în jurul modelului MAXIMIZARE şi cuprind componente de studiu individual şi în grup, menite să conducă la o schimbare durabilă a comportamentului. Şi acestea, şi alte produse, servicii şi programe de instruire sunt prezentate în website-ul *www.coachinginstitute.ro*.

Future Achievement International instruieşte şi atestează facilitatori şi îndrumători în coachingul de dezvoltare personală. Persoanele respective sunt pregătite pentru marketingul, vânzarea şi furnizarea serviciilor şi produselor companiei către clienţi, după ce parcurg cu succes procesul de instruire şi atestare. Găsiţi la adresa *www.futureachievement.com* şi alte informaţii despre oportunităţile de afaceri sau carieră.

Suntem încredinţaţi că citirea acestei cărţi vă va face plăcere şi că veţi aplica riguros şi cu sârguinţă cele zece principii de MAXIMIZARE în viaţa dumneavoastră. Vă veţi vedea confruntat cu problema asumării propriei individualităţi şi a păstrării echilibrului în viaţă. Vă provocăm să învăţaţi, să aplicaţi şi să transmiteţi şi celor din jur cele zece principii de viaţă.

Până la urmă, acesta este adevăratul sens al construirii... *Piramidei succesului*!

Următoarele câteva pagini cuprind mărturiile unor reprezentanți de seamă ai lumii afacerilor, ai sectorului public, ai domeniului educației, ai sportului, ai lumii artistice, care au făcut cunoștință cu ideile și scrierile lui Ron Jenson. Unii dintre cei de mai jos au parcurs programul de training oferit de Future Achievement International, reușind astfel să facă o *schimbare reală* în viața lor.

Lideri din lumea afacerilor

"Abordarea eficace adoptată de Ron în training-ul de leadership face oricui accesibilă perspectiva unei vieți împlinite. El prezintă cele zece principii durabile de acțiune într-un mod deopotrivă profesional și practic, înlesnind înțelegerea și aplicarea lor. Mesajul lui este extrem de necesar, peste tot în lumea de azi."

Norm Miller, Președinte, Interstate Bateries

"Am simțit conținutul cărții dumneavoastră Piramida succesului nu numai ca pe ceva oportun pentru mine, în această etapă a carierei, ci și necesar pentru întreaga organizație, pentru întreaga națiune. Aptitudinile de viață și pașii practici pe care îi prezentați îi ajută pe oameni să-și clădească o temelie minunată pentru o viață de împliniri."

Hugh Maclellan Jr.,
Președinte al Comitetului Executiv,
Provident Companies

"Sunt cât se poate de impresionat de principiile de leadership pe care ni le înfățișează *Piramida succesului*. Astfel de principii sunt fundamentale pentru creșterea personală și pentru succesul companiilor și națiunilor. Știind ceea ce faceți, sunt încredințat că veți avea succes în încercarea dumneavoastră de a ajuta familiile și organizațiile să-și reclădească infrastructura solidă de care au atâta nevoie ."

David Hentschel, fost Președinte și CEO,
Occidental Oil and Gas Corporation

"Dr. Jenson a scris un 'manual de utilizare' menit să-l ajute pe cititor să parcurgă calea până la nivelul superior al vieții lui. Vi-l recomand cu căldură!"

Sam Hardage, Președinte și CEO,
The Hardage Group of Companies

"Niciodată în istoria modernă n-au fost standardele morale și principiile absolute mai importante decât azi. Sunt încredințat că *Piramida succesului* nu ar trebui să lipsească de pe masa nici unui lider actual sau în devenire."

Dr. D.S. Reimer,
Reimer Express World Corp

"Dr. Jenson a scris o carte de căpătâi, plină de înțelepciune de care avem astăzi o nevoie profundă. Îl cunosc personal pe Ron de douăzeci și trei de ani. Este el însuși un exemplu de aplicare a principiilor prezentate în cartea sa."

Robert O. Safford Sr., Director de vânzări,
Primerica Financial Services, parte a Travelers Group

"Îmi amintiți cât este de important să ne fixăm prioritățile așa cum trebuie și să ducem o viață echilibrată. Este lesne de văzut cum ne face 'succesul' să ne abatem de la obiectivele noastre — în detrimentul nostru. M-ați stimulat să-mi reevaluez prioritățile și să fiu mai conștientă de importanța deciziilor mele de zi cu zi."

Mary L. Walker, partener la filiala din
San Diego a firmei Brobeck,
Phlegar and Harrison, Attorneys at Law;
a fost secretar de stat adjunct la
United States Department of Energy

"Jenson a realizat o carte care pătrunde până în miezul căutărilor epocii moderne. Cât de proaspete și de convingătoare sunt aceste principii durabile, ca temelie pe care să ne clădim viața!"

J. David Rae, fost Vicepreședinte,
Apple Computers

"Ron Jenson a prins în cartea sa câteva dintre lecţiile cele mai importante pe care le poate învăţa omenirea. Societatea noastră ne face să ne abatem de la ceea ce este esenţial în viaţă. Nu numai că a descoperit aceste adevăruri, dar felul în care le pune în aplicare, comunicându-le în întreaga lume, sporeşte forţa prezentărilor şi ideilor sale."

James L. Sheard, Ph.D., fost Senior Vice President
şi director de resurse umane,
Federated Insurance Company

Lideri din sectorul serviciilor public şi din cel militar

"O viziune înviorătoare, cuprinzând recomandări practice care ne ajută în toate faţetele vieţii noastre. Ron ne oferă cu adevărat instrumentele prin care pe putem realiza o viaţă împlinită şi cu semnificaţie."

Elisabeth Dole, fostă preşedintă a
Crucii Roşii Americane

"Cele zece principii pe care le-aţi articulat în această carte sunt deopotrivă incitante şi esenţiale pentru clădirea temeliei unei vieţi pozitive şi productive."

Don Nickles,
senator de Oklahoma

"Sunteţi un comunicator respectat, al cărui mesaj reuşeşte să-i influenţeze puternic pe liderii de azi. Abordarea dumneavoastră este convingătoare, practică şi relevantă pentru lumea reală. Alături de alte sute de lideri din lumea afacerilor şi din întreaga noastră naţiune, am câştigat considerabil din puternicul impuls pe care mi l-au imprimat lucrările dumneavoastră."

Richard G. Capen Jr., fost ambasador SUA în Spania,
fost vicepreşedinte la Knight-Ridder, Inc.

"Principiile prezentate în această carte creează fundaţia pe care se poate clădi un leadership inspirat şi capabil de succes. Oamenii au nevoie de ele, iar companiile şi organizaţiile guvernamentale trebuie să realizeze un mediu care să stimuleze aplicarea lor."

William R. Nelson, general-locotenent în retragere,
United States Air Force

"Familiile, companiile şi societăţile din întreaga lume au o nevoie disperată să ia cunoştinţă de aceste principii durabile de viaţă. Am convingerea că orice om care le pune în aplicare dobândeşte un succes imediat şi dăinuitor, întocmai cum am avut eu."

Thomas D. Conrad, Ph.D., Director executiv,
Government Employees Association, Inc.
Fost secretar de stat adjunct, USAF

Lideri din domeniul educaţiei şi din cel profesional

"*Piramida succesului* oferă îndrumare şi-i inspiră pe cei care doresc să învingă în toate domeniile vieţii lor. Deopotrivă practică şi informativă, cartea este plină de bun simţ, realism şi inspiraţie. FOARTE BUNĂ!"

Zig Ziglar, Preşedinte,
The Zig Ziglar Corporation

"Abordarea pe care o adoptă dr. Ron Jenson în leadership este exact ceea ce au nevoie companiile — această carte trebuie să se afle pe masa oricărui manager. L-am întâlnit lucrând cu lideri de marcă ai lumii, iar ceea ce a scris în cartea sa are într-adevăr efect şi-i ajută pe oameni să învingă."

Dr. Ken Blanchard, autor de cărţi şi conferinţe,
printre care best-sellerul "Managerul la minut"

"Lucrând cu mii de oameni din întreaga lume, am văzut cât de mare nevoie este de aptitudinile descrise de Ron Jenson în interesanta sa carte. Principiile formulate de el sunt nu numai practice, ci şi eficace. L-am urmărit pe Ron în acţiune, iar schimbările produse în viaţa oamenilor aduc mărturie despre forţa cărţii lui. Îi îndemnăm cu căldură pe toţi oamenii, bărbaţi şi femei deopotrivă, să studieze această carte şi să capete 'măiestria de a trăi'."

Dr. E. Glenn Wagner, Vicepreşedinte,
şi dr. Rod Cooper, Director naţional pentru educaţie,
PromiseKeepers

"Aceasta este una dintre cele mai importante cărţi scrise de mulţi ani încoace. Vă arată o serie de paşi practici şi activi pe care îi puteţi face pentru a deveni, ca persoană, mult mai eficace *în interior*, şi mult mai plin de succes *în exterior*. Orice american dornic de succes ar trebui să citească şi să recitească această carte şi să-i aplice ideile în toate laturile vieţii sale."

Brian Tracy, Brian Tracy Learning Systems,
autor de cărţi şi conferinţe

"Predau de multă vreme metode şi strategii de succes pentru cei care îşi aleg o carieră în vânzări. Întotdeauna, la temelia mesajelor mele s-a aflat ideea că, dacă îţi doreşti într-adevăr să reuşeşti, trebuie să-ţi găseşti echilibrul în viaţă. Ştiindu-l pe dr. Ron Jenson aşa cum îl ştiu şi cunoscându-i opera fenomenală, sunt convins că *Piramida succesului* îşi va îndeplini promisiunea de a vă ajuta să vă clădiţi o viaţă echilibrată şi împlinită."

Tom Hopkins, trainer în domeniul
vânzărilor internaţionale şi autor de cărţi, printre
care bestsellerul How to Master the Art of Selling
("Cum poţi dobândi măiestria în vânzări")

"Iată câteva mijloace practice şi atent concepute, menite să ne ajute pe toţi să trăim pe baza valorilor pe care le considerăm strategice şi critice pentru viaţa noastră."

Ted Engstrom,
Preşedinte onorific, World Vision

"Puţini sunt cei care au capacitatea lui Ron Jenson de a-i motiva pe oameni să obţină succesul interior şi să realizeze schimbări pozitive în viaţă. Această carte trebuie neapărat citită de orice om care se străduieşte să afle ce înseamnă succesul în propria viaţă."

Robert Seiple,
Preşedinte, World Vision

"Într-o epocă în care suntem copleşiţi de diversiuni şi în care atenţia ne este tot timpul abătută de la calea noastră, Ron a reuşit să creeze un 'filtru mental' clar şi accesibil, care ne ajută să ne concentrăm şi să ne stabilim priorităţile în jurul însuşirilor noastre esenţiale de fiinţe unice. Este o lectură obligatorie pentru cei implicaţi în soluţionarea problemelor."

William E. Anderson II, consultant în
probleme de formare a caracterului,
şi Ann Kiemel Anderson, autoare de cărţi şi conferinţe;
Preşedinte, William Anderson Company

Lideri din lumea sportului şi din cea a artelor

"Colaborarea de cincisprezece ani cu lideri de seamă din lumea filmului şi televiziunii m-a convins că oamenii care se străduiesc din răsputeri să ajungă până la treapta cea mai de sus se întreabă rareori dacă scara lor se sprijină pe zidul care trebuie. Cartea lui Ron Jenson ne arată cât se poate de clar care este zidul cel bun, care este scara cea bună şi care sunt treptele cele bune. Orice lider ar trebui să înveţe aceste principii."

Larry Poland, Ph.D., Preşedinte şi CEO,
MasterMedia International, Inc.

"Am citit *Piramida succesului* şi sunt foarte încântat de conţinutul acestei cărţi. Ron Jenson se ocupă într-un mod foarte practic de zece aptitudini individuale şi ne arată că trebuie să stea la temelia succesului şi eficacităţii în viaţă. Cartea m-a provocat într-adevăr

să mă ocup de mai multe laturi ale vieţii mele. O voi recomanda tuturor celor cu care am de-a face."

Pat Williams, Manager General, Orlando Magic, National Basketball Association

"Dr. Jenson a conceput un program de formare cuprinzător şi accesibil, care ajută la urmărirea ţelurilor personale şi profesionale şi care pune accentul pe succesul interior, nu pe cel exterior."

Joe Gibbs, fost antrenor principal, Washington Redskins, Joe Gibbs Racing

"Încercând să facem tranziţia de la succes la împlinire, mulţi dintre noi putem găsi o îndrumare utilă celor zece principii de acţiune ale lui Ron Jenson, atât de practice şi aplicabile. Ron ni le comunică clar, cu entuziasm şi cu profunzime."

Bob Buford, Preşedintele boardului de directori, Buford Television, Inc.; autorul cărţilor Halftime ("La jumătatea vieţii") şi Changing Your Game Plan from Success to Significance ("Schimbarea regulilor jocului de la Succes la Împlinire")

"Cele zece idei pe care le-aţi formulat constituie un concept minunat pentru construirea sau reconstruirea individului, familiei, firmelor şi guvernelor. Sunt încredinţat că avem nevoie de astfel de principii pentru ca oamenii să devină capabili să-şi dezvolte şi să-şi fructifice la maximum potenţialul, reuşind în acelaşi timp să-i sprijine şi să-i călăuzească şi pe cei din jur."

Stan Smith, campion la tenisul profesionist

Lideri internaţionali

"Opera dumneavoastră este extrem de oportună şi relevantă pentru această epocă de transformări capitale în domeniul social şi în cel politic. Trebuie să ne schimbăm şi noi o dată cu vremurile, dar trebuie să rămânem concentraţi asupra rădăcinilor, să ţinem la principiile noastre şi să le rafinăm neîncetat. *Piramida succesului* comunică direct cu sufletul uman, transmiţându-i acest adevăr.

Cartea mă face să mă gândesc la adevăratul înţeles al vieţii, la ceea ce pot şi trebuie să schimb în mine însumi, la felul în care pot s-o fac. Ne-a fost dăruit un etalon de la care putem porni mai departe, ca să aflăm soluţiile la dilemele cu care ne confruntăm cu toţii, zi după zi. Recomand *Piramida succesului* cu toată căldura tuturor celor care se străduiesc să ducă o viaţă minunată. Orice bibliotecă, orice colegiu, orice om de afaceri, orice lider ar trebui să aibă această carte."

Nikolai S. Stoliarov, general-maior, decanul Şcolii Postuniversitare de Afaceri, Universitatea Internaţională, Moscova

"Cartea lui Ron Jenson este captivantă, interesantă şi stimulatoare, aşa cum este şi el însuşi, în viaţa reală."

Peter J. Daniels, Preşedinte fondator, World Ventre for Entreprenorial Studies, Adelaide, Australia

"Am constatat că avem mare nevoie de genul de materiale pe care le comunicaţi în ţara noastră. De fapt, am chiar certitudinea că tot ceea ce ne spuneţi este fundamental pentru reconstruirea acestei ţări. Oamenii au nevoie de ceea ce numiţi 'calea cea dreaptă', iar dumneavoastră le-o oferiţi. În numele poporului Rusiei, vă mulţumesc pentru nepreţuitul dumneavoastră ajutor."

Iuri Minaev, prim vicepreşedinte, Radio Moscova

Mărturii despre programul de instruire personală a liderilor

"M-a ajutat să înţeleg care sunt aspectele din viaţa mea asupra cărora ar trebui să mă concentrez şi mi-a arătat un set de principii care să mă facă să reuşesc în viaţa profesională şi personală. Pornind de aici, m-am simţit într-adevăr încurajat să mă străduiesc să-mi transpun în realitate visele cele mai îndrăzneţe despre impactul pe care l-aş putea avea asupra oamenilor, atât în lumea afacerilor, cât şi în calitatea mea de ministru."

Andrew Cox, Noua Zeelandă

"A fost o experienţă fantastică, cel puţin prin faptul că mi-a validat opiniile despre Future Achievement International şi despre principiile didactice. După ce am participat la acest program, sunt convinsă că pot aduce schimbări mai întâi în viaţa câte unui singur om, până când voi reuşi să schimb mii de vieţi în întreaga lume. Aştept cu nerăbdare să fac asta şi sunt convins că pornesc într-o călătorie minunată!"

Arnie Miller, PhD, San Diego

"Acest program capabil să schimbe vieţi va ajuta companiile să-şi formeze lideri autentici la toate nivelurile. M-a ajutat şi pe mine să-mi văd misiunea cu o claritate deosebită şi m-a provocat să pun în aplicare deprinderi care mă pot conduce la cele mai importante succese.

Simon Bailey, Orlando

"În ultimii 30 de ani am lucrat într-o bancă multinaţională ca director executiv şi am cunoscut mai multe ţări. În această perioadă am participat la mai multe programe de instruire profesională, dar consider că acesta de aici are rezultate cu totul deosebite. Principiile de acţiune ale modelului MAXIMIZARE reuşesc să ne schimbe, pornind dinspre interior spre exterior, viaţa personală şi cea profesională.

Abdul Latif, Asia Development Bank

"Lecţia succesului este o lecţie care se învaţă în fiecare zi şi la care eşti ascultat în fiecare zi. Nu întotdeauna iei nota cea mai mare. Ceea ce însă înveţi din această carte este că succesul nu depinde de jocul întâmplărilor. Trebuie să fii prezent şi, mai mult, la final, evaluatorul eşti tu însuţi.

Descoperi că a face faţă cu succes provocărilor cotidiene înseamnă a câştiga o cursă în care te afli mereu faţă în faţă cu tine."

Anca Suditu, Director Resurse Umane, Kvaerner–IMGB

"Această carte este componenta palpabilă, "la vedere", a unui proiect transformaţional strategic, menit să amelioreze "deficitul de leadership" care se manifestă la ora actuală în România.

Ingredientele-cheie ale viziunii propuse: competenţa, caracterul, integritatea."

Marian Staş, Preşedinte,
Fundaţia CODECS pentru Leadership

"Am aflat despre programele de coaching ale foarte tânărului Coaching Institute şi mărturisesc că am fost curios sa aflu despre ce este vorba. Există multe programe de coaching şi fiecare promite câte ceva, dar de data aceasta faptul că Institutul are garanţia patronajului CODECS-ului, m-a făcut să doresc să aflu mai multe: ce face? ce promite? cui foloseşte? Ca răspuns la toate aceste întrebări, mi s-a pus în mână o carte: *Piramida succesului*, de Dr. Ron Jenson. Încă o carte despre succes? Încă o teorie despre leadership? Şi, fiind cartea în cauză destul de groasă, am lăsat-o pe birou, printre alte hârtii care cereau decizii mai urgente.

Până când, într-o după-amiază târzie, într-un moment când nimic nu părea să meargă cum trebuie şi soluţiile nu voiau să apară, am luat cartea în mână. Acesta a fost începutul: în următoarele două zile timpul meu liber nu a mai fost liber — am devorat cartea!"

Valentin Tomşa, Head of Office,
SAP Representative Office Romania

Integritatea de caracter ne foloseşte în general în viaţă şi în special în business. Este temelia oricărui succes autentic. Este acel ceva pe care orice practicant în karate-do îl dobândeşte prin exerciţiu conştiincios pentru a sfărâma obiecte pe care alţii, profanii, nu reuşesc să o facă.

Mai întâi asumă-ţi responsabilitatea propriei vieţi. Mişcă lucrurile. Nu te percepe victimă.

Asumă-ţi lucid individualitatea proprie şi destinul propriu.

Tratează pozitiv orice piedică.

Urmăreşte să te ghidezi numai după valori şi principii durabile, universal valabile.

Respectă-ţi ţelul, viziunea, rolurile şi obiectivele fixate în principalele aspecte ale vieţii.

Integrează echilibrat priorităţile (profesionale şi personale), scopurile (materiale şi relaţionale) şi echilibrează-ţi toate atitudinile (cele structurate şi cele spontane).

ReZonează la lumea din jur, la oameni în special dar şi la situaţii şi conjuncturi.

Angajează-ţi energiile spirituale.

Reglează-ţi din mers traiectoria.

Evită orice renunţare.

Iată un decathlon spre MATURIZARE consistentă de CARACTER, adică, 10 paşi spre a fi: Consecvent, Activ, Responsabil, Aplicat, Cooperant, Tenace, Echilibrat, Respectuos. Un om care face ce spune şi spune ce face, un om pe care se pot baza cei din jur.

Cum să reuşim fiecare şi în special cei cărora le pasă să aibă asemenea colaboratori în diverse organizaţii aflam de la Coaching Institute România. Acest manual, carte la prima citire, este la baza unui program pe care dacă vrei cu adevărat să-l urmezi, (...nu-i uşor), ajungi, practicându-l, să-ţi măsori şi să-ţi consolidezi efectiv paşii în maturizarea de caracter.

Dr. Horea Murgu,
Consultant media şi expert
în management educaţional

PIRAMIDA SUCCESULUI

Organizaţii de succes
prin oameni de succes



M*işcaţi lucrurile*
A*sumaţi-vă propria individualitate*
X*–cludeţi negativismul*
I*nsuşiţi-vă principii durabile*
M*ergeţi pe calea propriei misiuni*
I*ntegraţi echilibrat totul în viaţă*
Z*ona de rezonanţă — rezonaţi activ*
A*ngajaţi-vă energiile spirituale*
R*eglaţi-vă din mers traiectoria*
E*vitaţi renunţarea*

Dr. Ron Jenson



Principiile de MAXIMIZARE pe care vi le voi împărtăşi în această carte nu sunt alese la întâmplare, ci au rostul de a crea o hartă... o grilă prin care să vă priviţi viaţa.

Vă garantez că dacă veţi sădi aceste principii în însăşi substanţa vieţii dumneavoastră şi le veţi privi ca pe nişte rădăcini esenţiale, veţi dobândi o perspectivă asupra existenţei din care veţi putea cunoaşte adevăratul succes — în toate înţelesurile acestui cuvânt. Veţi deveni o fiinţă împlinită, aşa cum aţi dorit.

Societatea noastră de azi şi generaţiile care vor urma au nevoie de oameni care ştiu să-şi trăiască viaţa pe temeiul unor valori şi al unor principii durabile, cu impact pozitiv asupra familiei, copiilor, comunităţii, organizaţiilor şi culturii, în general.

Vă îndemn cu căldură să mă însoţiţi în această călătorie pas cu pas a schimbărilor pozitive în viaţă.

Dr. Ron Jenson



CALDE MULŢUMIRI

Le mulţumesc cu căldură unor oameni deosebiţi, care m-au ajutat să obţin un succes autentic:

Mamei mele, Maxine,
care m-a învăţat să muncesc din greu.

Tatălui meu, Bob,
un model de blândeţe.

Soţiei mele, Mary,
care face din fiecare zi o bucurie.

Fiului meu, Matt,
care m-a ajutat să clădesc "calea cea dreaptă" în viaţă.

Fiicei mele, Molly,
care îmi înveseleşte viaţa.

Prietenului meu de-o viaţă, Bob Safford,
care, cu perseverenţă, "mişcă lucrurile".

Mentorului meu de suflet, Bill Bright,
care mi-a oferit cel mai bun exemplu de "angajare a energiilor spirituale".

Prietenului meu, Ken Jenkins,
care îşi manifestă zilnic capacitatea de a se adapta la situaţiile în schimbare.

Partenerilor mei, Doug Tucker şi Greg Dolby,
care dau un nou înţeles conceptului de 'loialitate'.

Tuturor asociaţilor mei, de-a lungul anilor,
care s-au străduit să afle succesul autentic.

Realizarea ediţiei în limba română: Felicia Dulea, Horea Murgu, Cristian Tudoran, Daniel Hotăranu, Tatiana Chera

Prefaţa ediţiei în limba română: Cătălin Ionescu

Sigla Coaching Institute: Lector Univ. Florin Stoiciu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

JENSON, RON
Piramida succesului: organizaţii de succes prin oameni de succes / dr. Ron Jenson; trad.: Tatiana Chera; pref.: Cătălin Ionescu. – Bucureşti : Codecs, 2004.
Bibliogr.
Index
ISBN 973-8060-64-8

I. Chera, Tatiana (trad.)
II. Ionescu, Cătălin (pref.)

336

COACHING INSTITUTE
Str. Agricultori 37-39, Sector 2, Bucureşti, ROMÂNIA
Tel./Fax: 01 252.51.82/3/4
www.coachinginstitute.ro

Tehnoredactare: IsTech INFOSERV srl

Tipărit la: OPEN PRINT SA, Str. C. Caracaş nr. 33, Sector 1, Bucureşti, Tel./Fax: 222.82.77; E-mail: open.print@fx.ro

Cuprins

Secţiunea 3 — Al treilea grup de rădăcini: Angajamentele fundamentale

Prefaţă

Dacă aţi putea avea orice pe lumea aceasta, ce v-aţi alege? E o întrebare la care omenirea a încercat să răspundă, de-a lungul istoriei, prin tot felul de mituri şi istorisiri. Unii oameni şi-au dorit puterea, alţii faima, alţii au umblat după avere. Iar alţii, foarte mulţi, nu şi-au dorit decât să aibă mai multă libertate de alegere.

Dar dacă eu aş putea avea orice pe lume, sunt încredinţat că aş alege înţelepciunea. Fiindcă, vedeţi dumneavoastră, înţelepciunea înseamnă de fapt *arta de a trăi*. Dacă am învăţa cum să trăim, dacă am dobândi măiestria de a ne croi viaţa aşa cum o vrem, am avea tot ce ne-am dorit şi ne-a trebuit vreodată. Mai mult, am avea o viaţă plină de împlinire şi însemnătate adevărată. Eu unul acest lucru mi-l doresc, pentru mine însumi şi, din tot sufletul, pentru familia mea, pentru prietenii mei şi pentru toţi cei cu care am avut vreodată prilejul să interacţionez într-un fel sau altul.

Într-o lume în care cultura se află în dezintegrare rapidă, avem o nevoie disperată să învăţăm din nou cum să trăim.

Acesta este subiectul cărţii de faţă. De un număr de ani am întreprins cercetări asupra multora dintre liderii lumii, ca să descopăr acele trăsături autentice şi non-negociabile ale vieţii lor, care le îngăduie nu numai bunăstare, ci şi succes şi un stil de viaţă minunat. Cercetările mele, alături de cele câteva mii de cărţi citite şi discuţiile purtate cu milioane de oameni (literalmente!), m-au condus la concluzia că în viaţă există zece principii universale de acţiune. Am încercat, în această carte, să-mi rafinez cât mai mult ideile, măcar într-o formă sintetică. Ţelul meu este să scriu

o carte care să aducă adevăruri, principii şi schimbări în viaţa tuturor oamenilor, indiferent de mediul, credinţa şi provenienţa lor.

Pasiunea mea în viaţă este să-i ajut pe oameni să-şi alcătuiască viaţa: să dobândească arta şi măiestria de a trăi.

M-am străduit să adopt aceste principii şi eu, în propria mea viaţă (cu diferite grade de succes) şi caut să le comunic celor din jur prin orice mijloc. De fapt, am împărţit şi folosit conţinutul acestei cărţi într-o serie de seminare, manuale, casete audio şi video, precum şi într-o serie de programe educative ce se desfăşoară în prezent în tot toată lumea, din America şi până în Rusia.

Am speranţa că veţi încerca să desluşiţi aceste principii de acţiune.

Vă recomand cu căldură să nu vă mulţumiţi doar să citiţi această carte, ci să încercaţi s-o studiaţi, să căutaţi materialele care o însoţesc, să citiţi şi o parte dintre cărţile de referinţă pe care vi le voi recomanda. Îmi doresc din tot sufletul să vă ajut să vă creaţi un cadru conceptual pe baza celor zece principii de acţiune, care să vă ofere o filozofie de viaţă şi o temelie încă şi mai solidă. O temelie pe care să vă puteţi clădi succesul şi să descoperiţi adevărata semnificaţie a fiecărui compartiment al vieţii dumneavoastră.

Sunt realmente convins că vom reuşi să înfăptuim ceva valoros împreună — iar asta se va întâmpla de îndată ce vom învăţa cum trebuie să ne croim viaţa.

Mulţumiri

Doresc să-i mulţumesc în primul rând soţiei mele, Mary, care mi-a dăruit din timpul şi energia ei, ajutându-mă să pun laolaltă aceste zece principii de acţiune. Mary îmi este prietenă, confidentă, soţie de treizeci şi unu de ani încoace, director editorial, colegă şi partener. La fel ca oricare altă parte a vieţii mele, nici această carte n-ar fi apărut fără Mary. Existenţa ei se împleteşte strâns cu fiecare pagină, cu fiecare paragraf al cărţii. Ea a fost prima care a citit şi a revizuit această carte.

Vreau, de asemenea, să-i mulţumesc fiului meu, Matt, şi fiicei mele, Molly, pentru că ne-au îngăduit, mie şi lui Mary, să le insuflăm aceste principii de viaţă şi pentru că ne-au furnizat un feedback preţios. De fapt, Matt şi cu mine am scris împreună o carte, intitulată *Fathers and Sons* ("Taţi şi fii") în care vorbim despre experienţa noastră de a creşte în comun, ca părinte şi copil, dezvoltând principiile de care vorbeam mai sus.

În sfârşit, vreau să le mulţumesc colegilor mei de echipă, inclusiv lui Doug Tucker şi Greg Dolby, şi, din nou, fiului meu Matt, pentru ajutorul acordat în realizarea cărţii de faţă.

Prefață la versiunea în limba română

De la începutul anilor '90 se vorbește întruna ba de globalizare, ba de invazia capitalului american sau occidental, ba de goana după capital.

Ceea ce este profund adevărat este că și economia, și cultura — ba chiar și terorismul — s-au globalizat, iar procesul este în continuă dezvoltare. Acum, dacă ne uităm la cadrul economico-managerial, observăm că multe dintre problemele tehnologice sunt semnificativ diminuate de soluțiile informatice, în timp ce prin internet *vedem* că totul în jurul nostru se transformă, se schimbă și evoluează, uneori chiar spre disperarea noastră. Telefoanele mobile au ajuns să facă lucruri de neînchipuit acum 6-7 ani, iar utilizarea lor complexă devine uneori chiar enervant de complicată.

În această mare de inovații zise tehnologice, ce traversează frontierele unor continente și culturi tradițional diferite, există *ceva* care face să se deosebească între ele, uneori chiar foarte semnificativ, companii și business-uri, țări și chiar continente.

Oamenii. Oamenii care le imaginează, le mână, le suportă și le dezvoltă.

Așa cum observă și autorul acestei cărți — dacă doar despre o carte am vorbi aici — omenirea se află în momentul de față într-o criză profundă de leadership. Principiile morale și de viață, în general, devenind tot mai «flexibile», tindem să punem sub semnul toleranței o serie de proaste obiceiuri și moravuri ale

societăţii moderne în declin, ca să nu zicem decadente, de la sexul pe internet la corupţia politică şi de toate formele.

Că obiceiurile sunt proaste este evident pentru orice om cu un minimum de bun simţ şi discernământ. Multe dintre ele au consecinţe antisociale, chiar pe termen scurt. Totuşi, cei mai mulţi dintre noi nu vrem să fim acuzaţi de intoleranţă, aşa că ne «scăldăm» în atitudini contradictorii. În industria cinematografică, în 9 filme din 10 se prezintă un caz de violenţă sau de încălcare a unui principiu moral sau etic.

Modernitatea în sine nu semnifică şi nu are de ce să fie «proclamată» prin abateri de la normele morale sau pur şi simplu de la «bunul simţ» pe care s-au chinuit bunicii sau părinţii noştri să ni-l dezvolte, lasându-ni-l să-l creştem, să-l perpetuăm şi să-l lăsăm la rândul nostru nepoţilor.

Principiile fundamentale universal valabile pe care le formulează dr. Ron Jenson în această carte nu sunt inventate de el, autorul neavând această pretenţie, ci, dacă vreţi, sunt redescoperite şi aşezate într-o formulă adaptată şi perfect aplicabilă societăţii moderne, obsedată de viteză, muzica *house*, internet, sex şi consum de orice fel. Probabil că dacă Moise ar fi găsit acum cele două table de lut cu cele 10 porunci, acestea nu ar fi diferit prea mult ca exprimare de principiile formulate de dr. Jenson. Numai că pentru dr. Jenson ele nu sunt un decalog, ci un «decathlon».

Atât la nivel corporatist, cât şi la nivel social mai larg, nevoia de principii fundamentale după care să se ghideze societatea rămâne, iar acestea pot determina coloana vertebrală, reperele măsurabile ale oricărei structuri cu «oameni».

La ce bun un director financiar excelent ca profesionist, dacă este lipsit de integritate, ezitant, nu-şi asumă riscurile şi responsabilităţile, dă mereu vina pe alţii şi îşi găseşte scuze pentru orice? Nu-i nimic: îl dăm afară şi luăm altul integru, responsabil... Dar cum? De unde? Când? Şi mai ales, cu ce costuri? Structura morală şi etică a personalului unei companii determină pe termen lung capacitatea acesteia de a se dezvolta, de a primi încrederea acţionarilor.

În sondajul efectuat de Financial Times în anul 2003 asupra mediului economic mondial a rezultat că firma cea mai *respectabilă* din lume a fost, în acel an, General Electric. Asta după ce vreme de aproape 20 de ani, Jack Welch, fostul preşedinte al companiei şi o legendă vie a managementului modern, a impus norme ce aveau în prim plan conceptul de «etică în afaceri».

...Etică?

Nu putem «cumpăra» de undeva?

Cât ne trebuie?

Sigur, în aceleaşi vremuri găsim şi Enron, şi Parmalat, şi alte afaceri mai mari sau mai mici în care lipsa de morală şi etică, lipsa acestor principii fundamentale, a determinat falimente şi scandaluri financiare ce au zguduit lumea.

Unii, aflând despre conţinutul cărţii, ne-au întrebat: «...şi bine, domne', pe unul care nu are în el aceste lucruri sau nu le-a învăţat acasă cum poţi să-l schimbi?"

Răspunsul este evident: «Se poate!» Toţi avem în noi ceea ce trebuie ca să fim morali. Uneori, neajutaţi, nu ştim cum să facem, ne delăsăm sau, şi mai rău, ne înverşunăm să ne demonstrăm nouă şi celor din jur că morala e un lucru vetust şi inutil.

Ce determină acest tip de abordare? Dorinţa managementului de top sau a proprietarului de a avea pe termen lung o afacere sănătoasă, în care oamenii să fie pe deplin motivaţi, ancoraţi în problemele firmei, probleme ce nu sunt doar ale directorilor, chiar dacă de afară aşa se vede, probleme la care de foarte multe ori ei — cei de la nivelurile inferioare — au soluţii, şi nu doar atât, ci şi capacitatea de a le pune în practică.

Tot conform statisticilor (fiindcă aşa argumentăm noi, chipurile ştiinţific), încrederea angajaţilor în conducerea companiilor se află în continuă scădere atât în SUA, cât şi în ţările UE, ca să nu mai vorbim de noi, cei din Est. Iar acest lucru se repercutează asupra a tot ceea ce face compania şi, mai mult, se vede şi din afara ei.

Ca o consecinţă, putem spune că astfel de schimbări profunde la nivelul principiilor de bază, cuprinse în această carte în conceptul de MAXIMIZARE, trebuie să înceapă de la nivelurile de vârf şi să se propage ulterior până la nivelurile profunde ale organizaţiei.

Iar dacă extrapolăm nivelul organizaţional la nivelul socialului, politicului sau la ceea ce înseamnă un stat, o ţară, avem o imagine destul de clară asupra «de ce»-urilor care ne macină de 14 ani încoace pe noi, iar pe alţii de mai mulţi ani.

Vestea bună este că există soluţii şi există chiar un sistem, o modalitate de a educa şi dezvolta aceste seturi de principii foarte sănătoase în cadrul organizaţional, social — şi în orice persoană care doreşte să aibă o viaţă sănătoasă, împlinită, fără regrete şi amăgiri, plină de satisfacţii şi bucurii.

...Şi totul poate să plece de la această simplă frază: «Gândiţi-vă ce vor spune sau vor gândi despre voi cunoscuţii, rudele sau prietenii chemaţi să asiste la înmormântarea voastră!»

Pentru a nu încheia această prefaţă pe un ton sumbru — cum mi s-a reproşat pe bună dreptate — voi reaminti tuturor celor ce vor avea bunăvoinţa să citească această carte, sau şi mai mult, să demareze programele de pregătire care au fost dezvoltate în jurul celor zece principii, că Ileana Cosânzeana există, că Făt Frumos există şi el, că binele învinge răul întotdeauna, dar calea spre bun şi frumos nu este uşoară şi nici presărată cu mărgăritare. Altminteri credeţi că s-ar mai scrie cărţi?

S-ar mai face filme? Evident că nu.

Întotdeauna poveştile au sens şi direcţie, logică şi morală.

Vă doresc o lectură plăcută şi o viaţă frumoasă.

Cătălin Ionescu

Introducere

Bătălia pentru controlul şi conducerea lumii s-a purtat întotdeauna cu mai mare eficacitate la nivelul ideilor. O idee care, bună sau rea, cucereşte minţile tinere ale unei naţiuni pătrunde curând în fiecare colţ al societăţii, cu atât mai mult în această epocă multimedia. Ideile produc consecinţe.

— Legământul American —

Două doamne în vârstă stăteau pe o terasă, bucurându-se de răcoarea serii de vară. Greierii se treziseră printre ierburi, iar muzica lor se împletea cu cântarea corului de la biserica din apropiere, care se pregătea pentru slujba de duminică. Una dintre doamne, cucerită de frumuseţea imnurilor, spuse visătoare: "Nu-i aşa că sună minunat?" La care cealaltă, balansându-se încetişor pe muzica greierilor, îi răspunse: "Da, ştii, din câte am auzit, sunetele astea sunt produse prin frecarea picioarelor din spate."

Comunicarea poate fi un lucru foarte ciudat. Adesea este greu de spus dacă reuşim sau nu să ne transmitem gândurile. De aceea, am conceput această carte cu mare grijă, pentru că doresc să vă comunic cu cât mai multă eficacitate factorii esenţiali care vă vor ajuta să deveniţi un om de succes, să vă împliniţi, să vă fructificaţi potenţialul la maximum.

Dar înainte de a trece mai departe, vreau să explic foarte clar ce înseamnă şi ce nu înseamnă succesul. Ca să vă pot ajuta să clădiţi un succes autentic în viaţa dumneavoastră, trebuie să fiu sigur că porniţi de pe o platformă sigură. Iar aceasta presupune şi concepţia dumneavoastră despre succes.

Una dintre premisele mele fundamentale în viaţă este că fiecare ne îndreptăm spre propria noastră definiţie a succesului.

"Staţi aşa!" s-ar putea să spuneţi. "Eu nici măcar *nu am* o definiţie a succesului."

Ba da, aveţi! Cu toţii avem. S-ar putea într-adevăr să nu o puteţi formula sau scrie pe hârtie. Dar şi dumneavoastră, ca şi mine, vă străduiţi întotdeauna *să reuşiţi* ceva. Acest "ceva", orice ar fi, vă pune în mişcare gândurile, sentimentele şi acţiunile. Suntem tot timpul concentraţi asupra a ceea ce dorim să realizăm, indiferent dacă ne dăm seama sau nu de acest lucru.

Ne îndreptăm spre propria concepţie asupra succesului. Dar este oare o concepţie corectă?

Felul în care vă definiţi succesul s-a format şi a fost influenţat de-a lungul anilor de mijloacele de informare, de familie, de anturaj, de colegi, de experienţele prin care aţi trecut. Efectul net poate fi pozitiv sau negativ. Prin urmare, ar trebui să răspundeţi la următoarele întrebări: ce anume încercaţi să realizaţi? Cum veţi şti, la capătul drumului, dacă aţi avut sau nu succes? Şi, mai presus de orice, puteţi ajunge de fapt la "capătul drumului", sau ceea ce obţineţi este doar "călătoria"?

Cum definiţi dumneavoastră succesul?

Ori de câte ori prezint câte un seminar pe acest subiect, le cer oamenilor să definească succesul. De cele mai multe ori primesc astfel de răspunsuri: "succesul înseamnă să ai bani", "să obţii o poziţie", "să câştigi influenţă", "să urci pe scara ierarhică", "succesul înseamnă să ai cele mai multe jucării!" De obicei, pot să grupez definiţiile primite în cinci categorii: Puterea, Prosperitatea, Poziţia, Prestigiul şi Plăcerea.

Să analizăm puţin aceste cinci "elemente de succes".

Ce putem spune despre Putere? Să fie oare puterea secretul succesului? Hitler a avut foarte multă putere, dar a lega ideea de succes de numele lui ar însemna să fim de acord cu ce a făcut!

Gândiţi-vă la toate povestirile despre Wall Street. Există sute de afacerişti "de succes" care deţin o putere imensă — dar mai deţin şi căsnicii destrămate ori familii nefericite. Concepţia lor

uzuală este că, dacă vrei să ai succes în afaceri, trebuie să renunţi la succesul din alte domenii ale vieţii. Eu nu pot accepta aşa ceva. O persoană într-adevăr de succes nu are nevoie să-şi sacrifice familia.

Să discutăm acum despre Prosperitate. În ziua de azi, materialismul ocupă un loc foarte important. A avea bani şi tot felul de lucruri nu înseamnă neapărat ceva rău. Când devenim însă preocupaţi *tot timpul* de aşa ceva — când căutăm adevărul şi împlinirea în acumularea de averi — începem să nu mai vedem rostul şi semnificaţia vieţii.

Există o bandă desenată în care un personaj pe nume Cathy enumeră, împreună cu un tânăr, toate lucrurile pe care "trebuie neapărat" să şi le cumpere, şi le arată pe rând:

> "Îmbrăcăminte pentru safari care nu va ajunge niciodată în prejma vreunei savane."
>
> "Încălţăminte de aerobic care nu va călca niciodată într-o sală de gimnastică."
>
> "Ceas subacvatic pentru mare adâncime care nu se va uda nicicând."
>
> "Cheia de contact a unei maşini 4×4 care nu va avea niciodată de urcat vreun deal."
>
> "O revistă de decoraţiuni interioare pe care nu o citim, plină de mobilier care nu ne place."
>
> "Un software de strategie financiară pentru care avem manualul de utilizare undeva, într-un computer la care nu ne pricepem să lucrăm."
>
> "Un afiş artistic pictat de un pictor de care n-am auzit pentru o expoziţie de artă la care nu ne-am dus."
>
> La sfârşit, cu o privire inexpresivă, unul dintre personaje spune: "Am ajuns la materialismul abstract!" La care celălalt personaj adaugă: "Avem deja lucrurile pe care ni le dorim şi de care avem nevoie, iar acum cumpărăm unele care nu au nimic de-a face cu viaţa noastră."

Aceasta este o descriere dureroasă, dar corectă, a culturii noastre. Materialismul ne mănâncă de vii!

În data de 28 ianuarie 1960, *The Washington Post* publica o scrisoare a scriitorului John Steinbeck către politicianul Adlai Stevenson. Scria Steinbeck: "Suntem o specie foarte ciudată. Putem suporta orice ne trimite Dumnezeu şi natura, cu excepţia belşugului. Dacă aş dori să distrug o naţiune, i-aş oferi prea multe. Aş îngenunchea-o imediat: ar fi lacomă, demnă de milă, bolnavă."

Ce putem spune despre Poziţie? Unii sunt de părere că poziţia defineşte succesul. Ferdinand şi Imelda Marcos au ocupat poziţia supremă în lumea lor. Dar înseamnă asta că au avut succes? Răspunsul depinde de cum definiţi succesul.

Am un prieten care a făcut cândva parte din congresul SUA. Mie, senatorul respectiv mi se părea cel mai potrivit să fie preşedintele ţării, dar el nu a candidat niciodată. Odată, când l-am vizitat, am văzut că avea în cabinetul lui un panou pe care lipea tot ce se scria *împotriva* lui. Dedesubt se afla un citat din Biblie: "Vai vouă când toţi oamenii vă vor vorbi de bine..."* (Luca 6, 26)

Acest mare om găsise în el destulă smerenie şi înţelepciune ca să ştie că orice poziţie de responsabilitate implică inevitabil şi o mulţime de critici, şi drepte, şi nedrepte.

Prin urmare, singură, poziţia nu poate fi o bună măsură a succesului.

Dar ce putem spune despre Prestigiu — despre a fi cunoscuţi şi recunoscuţi de cei din jur? Mulţi dintre cei care îl au vă pot spune că prestigiul poate fi foarte trecător. Pete Rose, vedeta baseball-ului, s-a bucurat de prestigiu, la un moment dat, iar apoi a devenit doar o persoană cu o oarecare notorietate. Prestigiul, evident, nu poate fi o garanţie a succesului.

De fapt, cei care au prestigiu au parte, în acelaşi timp, şi de o cantitate egală de denigrare. Gândiţi-vă numai la ce păţesc celebrităţile din cauza tabloidelor, care le prezintă tot timpul într-o lumină cât se poate de proastă! Asta să fie oare succesul?!

În sfârşit, *să vorbim despre Plăcere*. Aaron Burr spunea că regula vieţii ar fi "...to make business a pleasure, and pleasure our only business" ("Să facem din afacerile noastre o plăcere, iar plăcerea s-o facem singura noastră afacere"). Aceste cuvinte descriu cu

* Traducerea majorităţii citatelor din Biblie incluse în această carte îi aparţine lui Bartolomeu Valeriu Anania. (n. red.)

iscusinţă atitudinea neînfrânată pe care o au oamenii de azi în căutarea plăcerilor.

Jon Johnston arăta că dorinţa de plăcere şi căutarea plăcerii pătrund insidios în toate acţiunile şi gândurile noastre. El spunea: "Sunt adesea întrebat de chelneriţe 'Ce v-ar face plăcere azi?'. Vedem cu toţii reclame care spun 'Meritaţi o pauză în care să vă simţiţi bine!' (la McDonlad's) sau 'Ce senzaţie plăcută!' (la Toyota). Suntem cu toţii familiarizaţi cu un limbaj care ne ademeneşte, ne incită, ne ascute simţurile — limbaj care a început să fie chiar excesiv prin anii '70. Toate aceste expresii şi cuvinte sunt direct legate de nevoia întregii naţiuni de a căuta şi simţi plăcere."[1]

Oricât de răspândită şi de bine documentată ar fi în ziua de azi, prin cărţi precum *Through the Culture of Narcisism* ("Printr-o cultură a narcisismului"), dorinţa de plăcere nu este deloc nouă. Este doar o formă de hedonism. Hedonismul, o concepţie filozofică asupra lumii, care face un ţel suprem din a simţi şi a aprecia plăcerea, a apărut încă de la începutul vremurilor. Unul dintre primii adepţi ai hedonismului a fost Aristippus (435-356 î.Ch), al cărui motto "Mănâncă, bea şi te veseleşte, fiindcă mâine vei muri!" li s-ar potrivi de minune căutătorilor de plăceri din anii '90. A fi hedonist înseamnă a-ţi face un zeu din plăcere.

Rabinul Harold Kushner povestea de o femeie din congregaţia lui care a scăpat de o căsnicie ce mergea rău şi care dădea tuturor celor din jur impresia că era în culmea fericirii fiindcă-şi redobândise controlul asupra propriei vieţi şi era din nou singură şi liberă. Dar într-o discuţie confidenţială cu rabinul Kushner, ea i-a mărturisit: "Ştiu că oamenii mă invidiază pentru petrecerile, călătoriile şi lipsa mea de obligaţii. Dar aş vrea să-i fac să înţeleagă cât de mult îi invidiez *eu* pe ei. Aş vrea să le spun cât de repede te poţi plictisi de toate acele plăceri, încât ajungi la un moment dat să faci ceva ce nici măcar nu-ţi doreşti, doar ca să nu repeţi ce-ai mai făcut. Le-aş da pe toate doar ca să mai aud portiera maşinii pe aleea din faţa casei şi paşii familiari urcând seara scările de la intrare..."[2]

Pe termen lung, a-ţi clădi viaţa doar în jurul plăcerii egoiste nu poate mulţumi pe nimeni.

Problema poate fi întrezărită cu uşurinţă. Oamenii îşi pun toate ouăle în acelaşi coş, în goana lor după putere, prosperitate, poziţie, prestigiu şi plăcere, văzute ca surse de succes. Dar o dată

dobândite toate acestea, ei îşi dau seama că nu au ajuns deloc la împlinire în cea mai importantă faţetă a vieţii lor.

Glenn Bland, în cartea sa intitulată *Success*, ne oferă ceea ce eu socot a fi cel mai bun exemplu despre importanţa priorităţilor. El povesteşte de o întâlnire a celor mai de succes reprezentanţi ai lumii financiare, care a avut loc în 1923 la hotelul Edgewater Beach din Chicago. Acei oameni, adevăraţi giganţi ai finanţelor, conduceau literalmente întreaga lume a banilor: Charles Schwab, preşedintele celei mai mari companii siderurgice din America; Samuel Insull, preşedintele celei mai mari companii de utilităţi; Howard Hopson, preşedintele celei mai mari companii de carburanţi; Arthur Cutten, cel mai mare comerciant din domeniul cerealelor; Richard Whitney, preşedintele Bursei de Valori din New York; Albert Fall, Secretarul de Stat pentru Afaceri Interne în cabinetul preşedintelui Harding; Jesse Livermore, marele "urs" al Wall Street-ului; Ivan Krueger, liderul celui mai mare monopol din lume; Leon Fraser, preşedinte la Bank of International Settlements.

Toţi aceşti oameni făceau şi desfăceau lumea de atunci. Erau tipul de oameni pe care lumea îi invidiază şi ar vrea să-i urmeze. Dar viaţa fiecăruia dintre ei a apucat pe un drum teribil. Cu 25 de ani mai târziu s-a constatat că:

- Charles Schwab a dat faliment.
- Samuel Insull a murit exilat în ţări străine, fără un sfanţ şi căutat de justiţie.
- Howard Hopson a înnebunit.
- Arthur Cutten a intrat în incapacitate de plată şi a murit în străinătate.
- Richard Whitney tocmai ieşea din închisoarea Sing-Sing.
- Albert Fall a scăpat de pedeapsa cu închisoarea şi a murit în casa lui, dar sărac lipit.
- Jesse Livermore s-a sinucis.
- Ivan Krueger s-a sinucis.
- Leon Fraser s-a sinucis.[3]

Ca să fim cinstiţi, cei cinci P — Puterea, Prestigiul, Poziţia, Prosperitatea şi Plăcerea — nu conduc de fiecare dată la distrugere personală. De fapt, aceste concepte nu au o natură morală — numai prin ele însele nu sunt nici rele, nici bune. Consecinţele în viaţa

oamenilor sunt date de uzul şi abuzul fiecăruia dintre ele. Nu încerc să vă conving să renunţaţi la răsplata meritată pentru truda dumneavoastră. Vreau doar să vă fac să cântăriţi cu atenţie, în acea răsplată aşteptată, ceea ce e *bun* pentru dumneavoastră şi pentru cei din jur.

În cercetările pe care le-am făcut asupra celor mai importanţi lideri ai lumii, am pus această întrebare: "La capătul vieţii dumneavoastră, cum puteţi şti dacă aţi avut sau nu succes?" În mod categoric, n-am auzit niciodată pe cineva să-mi răspundă că ar măsura succesul "după puterea, prosperitatea, poziţia, prestigiul şi plăcerea pe care le-am avut — ori după lucrurile înrudite cu ele." În schimb am auzit afirmaţii precum: "Nimeni n-a spus pe patul de moarte că-i pare rău că n-a muncit mai mult" sau "N-am văzut niciodată un dric trăgând după el o remorcă încărcată cu avuţii!"

De fapt, femeile şi bărbaţii întrebaţi îmi răspundeau astfel la întrebarea mea:

- "M-aş întreba: oare au reuşit în viaţă copiii mei?"
- "Oare am avut o viaţă personală bogată în realizări?"
- "Am reuşit oare să schimb ceva în bine în viaţa oamenilor?"
- "Am reuşit oare să construiesc relaţii profunde şi pline de sens cu cei din jur?"
- "Mi-am iubit destul soţia/soţul?"
- "Am făcut oare lucruri care să *merite* făcute?"

Pe de altă parte, mulţi oameni din ziua de azi sunt asemenea celor despre care scrie Harold Kushner în cartea sa, intitulată *When Everything You've Ever Wanted Isn't Enough* ("Când tot ce ţi-ai dorit vreodată nu îţi este destul"). Într-o zi, rabinul Kushner a fost vizitat de un director dintr-o firmă. Omul era într-o stare de deprimare stupefiată. La îndemnurile blânde ale lui Kushner, vizitatorul şi-a descărcat sufletul şi a început să-i povestească de o înmormântare la care fusese în săptămâna respectivă. De fapt, nu înmormântarea fusese ceea ce îl deprimase pe el atât de mult, ci faptul că imediat după ce colegul său murise, îi fusese scoasă plăcuţa cu numele de pe uşă şi îi fusese curăţat biroul, *"de parcă nici n-ar fi existat vreodată!"*.

Directorul a povestit apoi că, la un moment dat în timpul serviciului religios, a avut o viziune în care i se înfăţişa o pădurice

frumoasă, în mijlocul căreia era un lac liniştit. Şi-a imaginat că aruncă în lacul acela liniştit o pietricică, care ajunge imediat la fund. Pe faţa apei au apărut doar câteva cercuri, care s-au şters foarte curând. *De parcă pietricica lui nici nu existase vreodată!*

Pe omul respectiv l-a speriat ideea că *aşa* arăta întreaga lui viaţă: deşi călătorise printr-o mulţime de locuri, câştigase o grămadă de bani, întâlnise sumedenie de oameni, trăise tot felul de experienţe, viaţa lui părea lipsită de rost şi de semnificaţie — parcă nici n-ar fi trecut prin lume."[4]

Dar dumneavoastră? Cum definiţi dumneavoastră succesul? Aţi încercat, în mod deliberat, să găsiţi o definiţie a succesului sau vi s-a cristalizat în mod spontan, sub acţiunea influenţelor culturale din jurul dumneavoastră? Oare felul în care definiţi dumneavoastră succesul este *corect*?

Dacă nu sunteţi sigur, vă voi sugera eu un mod proaspăt de a privi succesul. Este însă important să părăsiţi ideea uzuală care leagă succesul de putere, prosperitate, poziţie, prestigiu şi plăcere şi să încercaţi să vă formulaţi o definiţie a succesului ca împlinire, întemeiată pe valori legitime: care sunt lucrurile care contează cel mai mult în viaţă? Cum vreţi să-şi aducă oamenii aminte de dumneavoastră după ce nu veţi mai fi printre ei?

Dumneavoastră hotărâţi ce înseamnă a avea succes

Cu un timp în urmă, am fost invitat la Washington, ca să particip împreună cu alte trei mii cinci sute de persoane la Micul Dejul Naţional de Rugăciune, la invitaţia preşedintelui Statelor Unite. Stăteam la masă împreună cu un prieten apropiat, preşedintele unei companii aeriene importante. Lângă noi se aflau câţiva afacerişti de frunte din America Latină şi un ambasador dintr-o ţară europeană. La o masă alăturată se aflau preşedintele unei mari companii petroliere, senatori, şefi de state. La masa principală erau aşezaţi preşedintele Clinton şi vicepreşedintele Al Gore împreună cu soţiile lor şi alţi demnitari.

În mod clar, se aflau acolo toţi cei care fac şi desfac lumea noastră de azi. Toţi acei oameni de succes aveau parte din plin de putere, prosperitate, poziţie şi prestigiu.

La un moment dat a intrat în sală persoana care urma să vorbească. În câteva clipe am asistat la cea mai dramatică schimbare de perspectivă din câte am văzut vreodată. Dintr-o dată, adevăratul înţeles al ideii de *succes ca împlinire* a devenit limpede ca cristalul. Pentru cei din sală era absolut evident că, dintre toţi, cel mai mult succes îl are cea care ne vorbea în clipa respectivă.

Nu era o vorbitoare prea însufleţită. Citindu-şi alocuţiunea de pe o hârtie, îşi ridica rareori privirile către noi. Nici măcar nu era uşor de văzut, fiind destul de măruntică. Iar printre cuvintele ei se aflau mai multe "incorectitudini politice" decât auzisem vreodată. Mesajul ei se arăta cât se poate de hotărât împotriva avorturilor. Preşedintele şi Prima Doamnă se foiau stânjeniţi în scaunele lor. Conservatorii din sală au început s-o ovaţioneze pe vorbitoare. Pe urmă, femeia a început să înfiereze şi controlul naşterilor, ceea ce i-a amuţit chiar şi pe cei mai mulţi dintre conservatori şi pe aproape toţi ceilalţi participanţi.

Dar când vorbitoarea a terminat ce avea de spus, toţi cei din sală au izbucnit în aplauze furtunoase. De ce? Pentru că ea personifica o viaţă de succes autentic, de împlinire. Nu avea putere, prosperitate, poziţie prestigiu şi plăcere, în accepţiunile uzuale ale acestor cuvinte. Dar ea avea *adevărata* putere, *adevărata* prosperitate, *adevărata* poziţie, *adevăratul* prestigiu şi *adevăra* plăcere.

Cine era această *adevărată* forţă? Maica Teresa.

Nu vreau să spun că, dacă ne dorim împlinirea, trebuie să devenim cu toţii săraci, să trăim în mizerie şi anonimat pentr a trăi experienţa succesului autentic. Ceea ce *vreau* să spun este că succesul nostru trebuie să se întemeieze mai degrabă pe valori ca grija faţă de om, sacrificiul de sine, tăria de caracter şi dăruirea faţă de cei din jur — valorile întrupate de Maica Teresa.

Haideţi, aşadar, să privim la ideea de succes prin prisma întrebărilor care urmează.

Cum doriţi să-şi amintească lumea de dumneavoastră?

Ce epitaf aţi vrea să vă fie pus pe piatra de mormânt? Cum aţi vrea să sune anunţul dumneavoastră mortuar?

Când citiţi despre Alfred Nobel, primul lucru care vă vine în gând probabil că este Premiul Nobel. Dar acest premiu faimos nu se leagă decât de o parte din viaţa lui Alfred Nobel.

Nobel a fost un chimist suedez care a făcut avere pentru că a inventat dinamita şi alţi explozivi puternici, folosiţi apoi la proiectilele de război. La un moment dat, a murit fratele lui Nobel, dar un ziar a publicat din greşeală un anunţ mortuar despre Alfred Nobel. În acest anunţ se arăta că Nobel şi-a câştigat averea oferind oamenilor mijloacele prin care să se distrugă reciproc — şi încă pe o scară fără precedent! Zguduit de o asemenea descriere, Nobel a hotărât să-şi folosească averea pentru a onora descoperirile făcute de alţii *în beneficiul* omenirii. Astfel, el a creat, printre altele, Premiul Nobel pentru Pace.

Lui Alfred Nobel i s-a ivit o oportunitate rară — de a-şi putea evalua întreaga viaţă cât încă mai era viu ca să o poată schimba. *Şi dumneavoastră, în acest moment, aveţi această oportunitate.*

Harold Kushner scria: "Sufletele noastre nu tânjesc după faimă, confort, avere sau putere. Acele daruri aduc cu ele tot atâtea probleme câte soluţionează. Sufletele noastre tânjesc după împlinire, după sensul pe care trebuie să-l dăm vieţii pentru ca aceasta să valoreze ceva, pentru ca lumea să fie un pic mai bună numai pentru că am trecut şi noi prin ea."[5] Oare nu asta contează cel mai mult, după ce toate cărţile au fost jucate?

Succesul înseamnă să realizezi progresiv tot ceea ce ţi-a fost menit să fii şi să faci.

Sunteţi sortit să obţineţi un succes autentic în toate laturile vitale ale existenţei dumneavoastră şi să faceţi ceva pozitiv în viaţă. Pe scurt, *sunteţi sortit să vă maximizaţi viaţa.*

Construiţi succesul în toate domeniile vieţii dumneavoastră

Împlinirea la care năzuiţi trebuie să aibă o natură holistă — adică să fie echilibrată, integrată, în armonie cu întreaga dumneavoastră fiinţă. Convingerea mea este că, dacă reuşiţi în muncă, dar aveţi eşecuri în viaţa personală, nu poate fi vorba de succes, ca împlinire. Dacă aveţi realizări minunate, dar până la ele viaţa dumneavoastră este un chin, tot nu puteţi spune că aveţi succes. Numai o viaţă ancorată în valori reale, durabile, poate fi încununată de succes.

Gândiţi-vă puţin la acest lucru. Sunteţi o fiinţă completă, cu o latură afectivă, una fizică, una volitivă, una spirituală şi una relaţională. În afară de aceste laturi, aveţi responsabilităţi în mai multe arii ale existenţei — în muncă, în familie, în comunitate. Fiecare dintre aceste arii cuprinde o serie de sub-responsabilităţi şi toate sunt interconectate. Nu vă îngăduiţi să reuşiţi în plan financiar, dar să eşuaţi în căsnicie. Nu puteţi atinge un nivel de excelenţă în muncă, plătind pentru asta în plan fizic sau afectiv. Adevărata împlinire vă cere să învingeţi în *toate* laturile vitale ale vieţii.

S-ar putea să vă gândiţi "Da, dar nu se poate să ai totul pe lumea asta!". Ba da, se poate! Sunteţi *sortit* să aveţi totul. Cheia este să aveţi totul cum se cuvine.

Acum, dacă sunteţi manager, această idee a holismului succesului s-ar putea să vă sperie puţin. Dacă oamenii vor începe să acorde atenţie vieţii lor personale, familiei, lăcaşurilor de închinare, comunităţii, nu cumva va fi afectată performanţa firmei? Nu, nu, nu. De o mie de ori nu!

În primul rând, va trebui să redefiniţi performanţa firmei nu numai într-un plan financiar, ci şi într-unul uman. Apoi să înţelegeţi că o viaţă bine rânduită înseamnă muncă bine rânduită. Oamenii care cresc şi se simt mulţumiţi sunt mai productivi. Familiile sănătoase hrănesc companii sănătoase.

Ţelul meu este să vă ajut să rafinaţi, să clarificaţi şi să formulaţi o definiţie a succesului autentic care să fie în armonie cu fiinţa dumneavoastră reală, care să vă permită să aveţi un trai echilibrat, împlinit şi plin de sens.

Deveniţi campionul impactului pozitiv

A fi un campion al binelui înseamnă a vă maximiza impactul pe care îl aveţi asupra propriei persoane şi asupra celor din jur.

Acum mulţi ani, marele Alexis de Toqueville, filozof şi om de stat francez, a scris următoarele cuvinte înţelepte despre Statele Unite: "America este măreaţă pentru că America este o

lume a binelui. Dacă va înceta să fie o lume a binelui, măreţia ei va înceta şi ea."

În zilele noastre, America e pe cale să *nu* mai fie o lume a binelui. Măreţia ei a început să se prăbuşească din cauza eroziunii valorilor ei morale, din cauza necunoaşterii principiilor fundamentale pe care şi-a construit de-a lungul timpului cultura.

Societatea reflectă sănătatea principalelor ei instituţii, care reflectă, la rândul lor, sănătatea familiei, care reflectă sănătatea individului. Toate verigile societăţii, de la guvern până la familie, sunt influenţate până la urmă de liderii lor. Astfel, la rădăcina tuturor problemelor pe care le avem stă calitatea actului conducerii — sau mai degrabă lipsa lui de calitate. Avem nevoie de oameni etici, însufleţiţi de o serie de valori, cu convingeri profunde şi cu curaj. Oameni care să-şi fi format cu mare grijă viziunea asupra vieţii şi să-şi fi stabilit un mod de a privi existenţa pornind de la valorile dovedite şi durabile.

Culturile mărețe se spulberă atunci când prea marea prosperitate îi face pe oameni apatici. Când oamenii se opresc ca să se bucure de marile averi dobândite, binefacerile prosperităţii încep să se transforme treptat într-un blestem al lenei şi ingratitudinii. În cele din urmă, acest blestem se infiltrează în sistemul lor etic de valori, iar apoi întreaga cultură se prăbuşeşte.

Dar de ce se întâmplă acest lucru? Biblia ne învaţă că oamenii eşuează atunci când le lipseşte conducerea ("Când nu are călăuză, poporul e nelegiuit", Proverbe, 29:18) . Laurence Cohen, fost primar al oraşului Saint Paul, Minnesota, spunea: "Ca să putem elimina cinismul şi apatia, ar trebui ca liderii să adopte o poziţie fermă, de onestitate şi integritate." Derek Bok, fost preşedinte al Universităţii Harvard, spunea şi el: "Avem o lipsă serioasă de oameni capabili să ne ofere răspunsuri convingătoare sau să ne arate unde putem găsi soluţii."

În prezent, în orice domeniu important al culturii noastre, oamenii se plâng că nu există lideri morali, cu viziune, curaj şi etică. Lideri care să spună "Vreau să fac în viaţă ceva care să conteze şi *pot* să fac ceva care să conteze." Vieţile unor asemenea lideri sunt adânc ancorate în principii de acţiune durabile şi orientate spre valorile universale. Ei au un acut simţ al direcţiei, pentru că ştiu să ţină cu fermitate la un set de certitudini absolute.

Probabil că citiţi această carte tocmai pentru că doriţi să deveniţi şi dumneavoastră un asemenea om — un campion. Doriţi ca viaţa dumneavoastră să aibă sens, încercând să contribuiţi la schimbarea care are loc în jurul dumneavoastră. Doriţi nu numai să primiţi de la lumea din jur, ci şi să-i dăruiţi ceva înapoi. Doriţi să lăsaţi ceva în urmă.

Cartea de faţă este instrumentul care vă trebuie. Am scris-o pentru că doresc să vă găsiţi împlinirea — să deveniţi un om întreg, cu o viaţă echilibrată în toate verigile ei. Doresc să găsiţi semnificaţii în viaţa dumneavoastră şi să aveţi succes. Doresc să fiţi un campion al adevărului. Doresc să-i puteţi ajuta pe cei din jur să aibă vieţi mai productive, mai bogate în sensuri. Doresc ca firma dumneavoastră să aibă mai mult succes datorită valorilor care vă domină viaţa. Şi mai doresc ca oraşul şi ţara dumneavoastră să renască, în lăuntrul şi în afara lor, datorită succesului autentic trăit de dumneavoastră — un succes clădit pe principii fundamentale.

Succesul depinde de ceea ce faceţi cu dumneavoastră înşivă

O bună guvernare se întemeiază pe autoguvernare. Un bun management al afacerilor se întemeiază pe auto-management. O bună administrare instituţională se întemeiază pe autoadministrare.

Cele trei axiome alăturate au o temă comună: succesul stă la îndemâna dumneavoastră. De fapt, orice succes depinde de auto-management, adică de modul în care vă conduceţi propria existenţă. Iar modul în care vă conduceţi propria existenţă depinde de calitatea principiilor de acţiune pe temelia cărora vă clădiţi viaţa.

Prin urmare, slujiţi *adevărul.* Prin adevăr înţeleg *adevărul universal.* Mentalitatea actuală tinde să fie relativistă, susţinând că nu ar exista nimic absolut. Această idee este un nonsens: *principiile universale absolute există!*

Aşa cum legile fizicii guvernează universul fizic, principiile universale guvernează existenţa umană. Dacă aceste legi sunt violate, suferim consecinţe inevitabile. Principiile sunt adevăruri

durabile — universale, absolute, non-negociabile. Sunt la fel de valabile precum legea gravitaţiei. Putem să nu le înţelegem, putem să nu le acceptăm — dar asta *nu* le invalidează nicicum. Aceste principii nu dispar, rămân ferme pe poziţie. Avem de ales fie să le descoperim şi să le împărtăşim pe deplin, reuşind în viaţă aşa cum ne e sortit, fie să le ignorăm şi să eşuăm, fără măcar să ştim de ce.

Să vă ofer un exemplu.

Într-o noapte, o mare navă de război se lupta cu o furtună năprasnică în apropierea coastei. Ofiţerul de cart a observat la un moment dat luminile unui vas care părea să se apropie drept spre nava de război. L-a sunat imediat pe căpitan ca să-i raporteze. Căpitanul a ordonat să se transmită vasului respectiv prin radio următorul mesaj: "Vă aflaţi pe traiectoria de coliziune. Viraţi 10 grade tribord." Pentru că se aştepta la o confirmare imediată, ofiţerul de cart a fost cât se poate de surprins când mesajul de răspuns suna cam aşa "Dumneavoastră să viraţi 10 grade babord!" Ofiţerul de cart a insistat: "Vă *sugerez* să viraţi 10 grade tribord!"

Răspunsul a fost: "Vă sugerez ca dumneavoastră să viraţi 10 grade babord!"

"Domnule comandant" a insistat ofiţerul de cart "sunt ofiţer în cadrul Marinei SUA. Viraţi 10 grade tribord!!"

"Domnule, şi eu tot marinar sunt. Dumneavoastră să viraţi 10 grade babord."

Pentru ofiţerul de cart, era clar că cineva *trebuia* să facă ceva, şi încă *iute*, pentru că luminile erau tot mai aproape.

"Domnule, suntem navă de război!!" insistă el cu fermitate.

"Domnule, noi suntem farul!" i se răspunse la fel de ferm.

Putem deveni făuritori ai succesului dacă aplicăm principii de acţiune durabile.

Ceea ce trebuie să urmărim mai mult decât orice în căutarea succesului este *adevărul*. Adevărul este mai important decât puterea, prosperitatea, poziţia, prestigiul şi plăcerea, luate toate la un loc. Adevărul singur este sursa adevăratei împliniri.

Dacă doriţi să reuşiţi în viaţă, trebuie să căutaţi cu pasiune adevărul şi să aflaţi cum trebuie să-l folosiţi în viaţa dumneavoastră. Aceasta este *înţelepciunea*. Vedem din rădăcina cuvântului că înţelept este cel care înţelege, care îşi dă seama cum trebuie să-şi trăiască viaţa. Acesta este, pe scurt, subiectul cărţii de faţă.

Aş dori să vă împărtăşesc un mare secret personal. În cercetările pe care le-am făcut asupra câtorva sute de lideri, de-a lungul a peste 25 de ani, am simţit cea mai profundă influenţă din partea cuiva cu care am avut mereu de-a face. Este renumită în toată lumea, oferă consultanţă unor şefi de state, unor directori din cele 500 de companii fruntaşe din *Fortune*, unor reprezentanţi ai disciplinelor profesionale. Mi-a oferit evaluări concise asupra fiecăruia din marile succese pe care le-am studiat, asupra performanţelor de vârf pe care le-am întâlnit, asupra dezvoltării liderilor, asupra sistemului de excelenţă personală pe care l-am descoperit. În plus, m-a călăuzit constant spre adevăr şi principii. De fapt, pentru mine, ea este sursa primordială de cunoştinţe şi experienţe.[6] De-a lungul întregii cărţi o voi numi "Ruth". Desigur, Ruth nu este o persoană reală, ci mai curând personificarea pe care o fac eu înţelepciunii şi principiilor durabile — adevăruri fundamentale, pentru că sunt piatra de temelie pe care s-a construit totul de-a lungul veacurilor.

Odată am încercat s-o descos despre diferiţi autori, autorităţi şi lideri din domenii foarte variate, de la literatura de succes până la filozofia vieţii. Ruth m-a întrerupt la mijlocul frazei şi mi-a replicat: "Valoarea înţelepciunii este mai presus de cele mai mari comori ale lumii. Iar adevărul şi buna judecată se împacă între ele, pentru că înţelepciunea ştie unde să descopere cunoaşterea şi înţelegerea. Înţelepciunea dă sfaturi bune. Înţelepciunea este forţa care le îngăduie liderilor să-i conducă bine pe oameni şi să facă legi bune. Dacă vei căuta această înţelepciune cu toată puterea, o vei găsi. Este izvorul din care apar bogăţii nesfârşite, onoare, dreptate şi viaţă. Aşadar, Ron, caută înţelepciunea. Oricât te-ar costa, străduieşte-te s-o afli."[7]

Aceasta este exact ceea ce încerc să fac de decenii întregi. Vă voi comunica o parte din viziunile pe care mi le-am format. Dacă vi le comunic, nu este pentru că am sentimentul că "am reuşit". De fapt, unul dintre marile adevăruri pe care le-am aflat de-a lungul drumului este că, în căutarea înţelepciunii, avem nevoie de o *autentică smerenie*. Nu mă cred deosebit de alţi oameni. Nu sunt o sursă de adevăruri, un guru sau un profet. Dimpotrivă.

Plutesc şi eu, corabie pe marea vieţii, ca şi dumneavoastră. Totuşi trebuie să spun că eu unul am zărit farul şi înţeleg destul de bine că, dacă mă las călăuzit de lumina lui, voi fi în siguranţă. În măsura în care voi reuşi să descopăr şi să îmbrăţişez acest principiu, voi avea succes. Dacă nu voi reuşi, voi eşua.

Acestea fiind zise, vă mai prezint trei premise principale, pe care se întemeiază planul cărţii mele:

- Premisa 1: Vă îndreptaţi spre propria definiţie a succesului.
- Premisa 2: Succesul autentic, adevărata împlinire, înseamnă maximizarea impactului pe care îl aveţi asupra vieţii.
- Premisa 3: Aplicarea cu înţelepciune a principiilor universale de acţiune este cheia către împlinire.

Plănuiesc să vă comunic aceste adevăruri, motivându-vă prin istorisiri, exemple, principii şi exerciţii în care să vă implicaţi activ. Nu ajunge doar să citiţi cartea. Trebuie să o şi folosiţi.

În al doilea rând, vă voi oferi *metodele* prin care să aplicaţi în viaţă ideile cărţii. Vă voi ajuta şi vă voi motiva să luaţi aceste principii şi să le împletiţi laolaltă. Va fi un proces care include un program de schimbare a deprinderilor pe parcursul a douăzeci şi una de zile. Vă voi prezenta acest program în următorul capitol.

În al treilea rând, vă voi propune o *hartă* — o schemă, un concept care vă ajută să vă studiaţi viaţa. Vă voi ajuta să înţelegeţi cum trebuie să trăiţi pentru a reuşi ce vă propuneţi. Numesc acest concept "A trăi pe baza unor principii de acţiune autentice". Este un mod nou de a privi viaţa, folosind principii adevărate, pe care puteţi conta oricând, în orice situaţie.

În discuţiile mele cu diferiţi lideri pe parcursul ultimilor 25 de ani[8], una dintre întrebările pe care le pun sună aşa: "Când veţi avea şaptezeci şi cinci de ani şi veţi privi înapoi, cum veţi şti dacă aţi avut sau nu succes?"

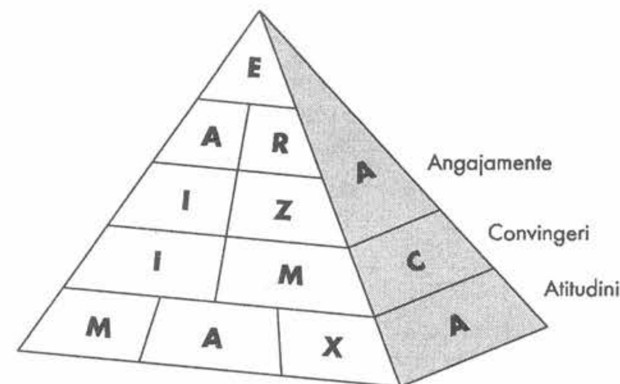
Pe baza răspunsurilor primite şi a propriilor mele evaluări, am identificat zece principii de acţiune supreme, non-negociabile, care servesc ca un sistem de organizare în jurul căruia vă veţi putea clădi toate adevărurile derivate din viaţa dumneavoastră. Aceste principii formează împreună conceptul de care vă spuneam: conceptul de MAXIMIZARE, pe care vi-l voi explica îndată.

Aşadar, ce înseamnă acest concept de MAXIMIZARE? Cea mai bună cale de a vă explica este printr-un acrostih. Fiecare dintre

cele zece litere este prima dintr-un îndemn. Fiecare îndemn reflectă câte unul dintre cele zece principii de viaţă despre care vom discuta pe îndelete în cele ce urmează.

Iată conceptul de MAXIMIZARE, un acrostih clar şi uşor de memorat:

M işcaţi lucrurile
A sumaţi-vă propria individualitate
X –cludeţi negativismul
I nsuşiţi-vă principii durabile
M ergeţi pe calea propriei misiuni
I ntegraţi echilibrat totul în viaţă
Z ona de rezonanţă – rezonaţi activ
A ngajaţi-vă energiile spirituale
R eglaţi-vă din mers traiectoria
E vitaţi renunţarea



Pentru mai multă claritate, am împărţit cele zece îndemnuri în trei categorii ale succesului autentic: atitudinile, convingerile şi angajamentele.

Prima secţiune a cărţii se ocupă de principiile fundamentale ale *atitudinilor*: **mişcaţi lucrurile, asumaţi-vă propria individualitate şi excludeţi negativismul.** Atitudinea, sau felul în care privim viaţa, este un element esenţial şi se află la baza tuturor celorlalte principii.

Secţiunea 2 este construită pe două principii ale *convingerilor*: **însuşiţi-vă principii durabile** şi **mergeţi pe calea propriei misiuni**. Cele două capitole se referă la crearea unui stil de viaţă întemeiat pe caracter şi la formularea unei intenţii clare, care să vă apropie de succes.

În sfârşit, secţiunea 3 este construită pe cele cinci principii majore care servesc ca angajamente în viaţă: **integraţi echilibrat totul în viaţă; zona de rezonanţă — rezonaţi activ**, adică aportul la schimbarea oamenilor prin crearea unor relaţii corecte cu ei; **angajaţi-vă energiile spirituale**, adică folosirea deplină a marii puteri care ne-a fost dată; **reglaţi-vă din mers traiectoria**, adică arta corectării din mers a evoluţiei noastre; şi, în sfârşit, **evitaţi renunţarea**, adică ceea ce numesc eu principiul de bază al leadershipului — perseverenţa sau capacitatea de a sta drept în calea oricăror piedici ridicate de viaţă.

Atitudini, convingeri, angajamente. Forţa acestor trei categorii vine din împletirea şi armonizarea lor reciprocă. Există oameni care au atitudini bune, dar le lipseşte capacitatea de a se angaja, de a persevera. Alţii au convingeri ferme, dar atitudinile negative le sabotează succesul. Alţii au o voinţă puternică şi se pot sforţa să realizeze lucruri importante în viaţă, dar eşuează sistematic, din cauza convingerilor vagi sau atitudinilor inhibate. În fine, există unii oameni care stau bine la toate aceste capitole, dar nu reuşesc să integreze cele zece principii de acţiune ale MAXIMIZĂRII şi să le armonizeze împreună.

Pe măsură ce atitudinile, convingerile şi angajamentele se vor armoniza cu viaţa dumneavoastră, veţi constata că vă cresc şansele de succes. Aici există o corelare directă.

Ocupaţi-vă de ceea ce se întâmplă la rădăcinile existenţei dumneavoastră, nu de roadele ei.



Dacă doriţi într-adevăr să ajungeţi la adevărata împlinire, concentraţi-vă mai ales asupra rădăcinilor, şi mai puţin asupra roadelor vieţii. Printre aceste roade se numără fericirea, relaţiile împlinite cu ceilalţi, prosperitatea, influenţa, poziţia etc. Rădăcinile sunt principiile non-negociabile în jurul cărora trebuie să vă clădiţi viaţa: atitudinile, convingerile şi angajamentele fundamentale despre care vă voi vorbi în continuare în această carte, cu ajutorul conceptului de MAXIMIZARE. Solul cel mai fertil pentru aceste rădăcini este cel al înţelepciunii şi al adevărurilor universale.

S-ar putea să vă fi petrecut viaţa de până acum ocupat doar să culegeţi roadele. Vă spun cu toată insistenţa: opriţi-vă! Luaţi în clipa asta decizia de a vă consacra restul zilelor *rădăcinilor* — principiile supreme care, atunci când sunt îmbrăţişate fără ezitare, conduc la succesul autentic.

Revedeţi acum tot acest capitol şi încercaţi să păstraţi în minte problema pe care v-am pus-o: cum aţi dori să fiţi pomenit de urmaşi, după ce nu veţi mai fi? Închipuiţi-vă că trebuie să scrieţi cuvintele care vor fi gravate pe piatra dumneavoastră funerară.

Cu această imagine în minte, porniţi la drum în căutările care vă aşteaptă. Eu pot să vă conduc la ţintă.

Acţiuni de întreprins

1. Cum aţi defini succesul, după ceea ce aţi citit până acum? (Gândiţi-vă la folosirea timpului, la talent, la atenţie, la stilul de viaţă.)
2. Rezervaţi-vă câteva minute ca să vă compuneţi propriul epitaf.
3. Cum veţi şti, la capătul vieţii, că aţi reuşit?
4. Acordaţi-vă câte un punctaj pentru fiecare dintre cele zece principii de MAXIMIZARE enumerate în acest capitol sub forma unui crez (1 înseamnă foarte slab, 10 foarte bun).

Mişcaţi lucrurile

Am viaţa în propriile mâini şi contribuţia mea contează.
1......... 5......... 10

Asumaţi-vă propria individualitate

Îmi trăiesc viaţa cu un oarecare simţ al destinului.
1......... 5......... 10

X-cludeţi negativismul

Consider că orice problemă este o oportunitate.
1......... 5......... 10

Însuşiţi-vă principii durabile

Îmi clădesc viaţa pe principii fundamentale.
1......... 5......... 10

Mergeţi pe calea propriei misiuni

Îmi urmăresc cu pasiune misiunea.
1......... 5......... 10

Integraţi echilibrat totul în viaţă

Menţin toate laturile vieţii mele în echilibru.
1......... 5......... 10

Zona de rezonanţă – rezonaţi activ

Îi pun pe ceilalţi mai presus de mine şi îi slujesc cu onestitate.
1......... 5......... 10

Angajaţi-vă energiile spirituale

Îmi cultiv cu asiduitate caracterul şi spiritul.
1......... 5......... 10

Reglaţi-vă din mers traiectoria

Mă adaptez împrejurărilor.
1......... 5......... 10

Evitaţi renunţarea

Niciodată nu mă las păgubaş.
1......... 5......... 10

PRIMELE RĂDĂCINI: ATITUDINILE FUNDAMENTALE

Secţiunea

1

"What you see is what you'll be" – Ceea ce vedeţi este ceea ce veţi deveni!

Această formulare oglindeşte cel mai bine forţa atitudinilor. Secţiunea care urmează va lua în discuţie cele trei **atitudini fundamentale** pe care va trebui să vi le formaţi pentru a avea succes în viaţa şi munca dumneavoastră.

Prima atitudine despre care vom discuta se află la temelia asumării responsabilităţilor în viaţă şi în muncă. Câtă vreme trăiţi ca o victimă (ca o persoană care refuză răspunderea pentru acţiunile şi existenţa ei), sunteţi sortit eşecului. Dar dacă vă asumaţi responsabilitatea pentru atitudinile, convingerile şi angajamentele dumneavoastră, aveţi toate şansele de succes. Nu puteţi avea nici un control asupra lucrurilor care s-au întâmplat în trecut sau asupra a ceea ce simt, gândesc, spun şi fac cei din jur. Nu aveţi control nici asupra rezultatelor finale, asupra roadelor vieţii dumneavoastră. Dar vă puteţi asuma responsabilitatea pentru sădirea şi cultivarea unor rădăcini bune şi drepte. Un "trai bun şi drept" va avea până la urmă roade şi va duce la succesul autentic. Dar trebuie să vă luaţi soarta în mână, să **mişcaţi lucrurile**, să faceţi schimbări şi să vă asumaţi răspunderea pentru ele.

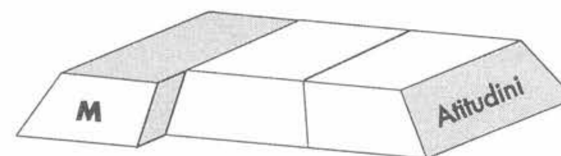
A doua atitudine fundamentală este **asumarea propriei individualităţi**, aflarea rostului în lume, a însemnătăţii faptelor proprii. Felul în care vă percepeţi pe dumneavoastră înşivă vă determină comportamentul. Dacă vă vedeţi ca un om care are un destin, o valoare deosebită, vă veţi purta ca atare. O spun cu toată franchețea, criza profundă care loveşte metropolele Americii şi alte locuri din lume poate fi legată direct de imaginea de sine a oamenilor. Problema care se pune nu este să-i scoatem pe oameni din ghetou, ci să scoatem ghetoul din sufletul oamenilor. Ghetoul acestor zile este imaginea de sine, tulbure şi deteriorată, a oamenilor. Acest capitol se ocupă de felul în care am putea schimba această imagine de sine, printr-o afirmare sănătoasă, echilibrată a eului, prin căutarea şi înţelegerea realităţii propriilor defecte şi slăbiciuni.

A treia atitudine fundamentală este cea a **excluderii negativismului** din viaţa noastră. Vom discuta aici despre cum să abordaţi problemele. Nu fugiţi din calea lor, ci primiţi-le cu braţele deschise! Apoi vă voi arăta cum să formulaţi corect concepţiile despre domeniile critice ale vieţii. În sfârşit, vă voi clarifica felul în care să vă confruntaţi cu dificultăţile, printr-un control strict asupra sentimentelor de teamă, asupra dubiilor şi asupra inhibiţiei.

Capitolul 1

Mişcaţi lucrurile

Cum să vă luaţi viaţa în propriile mâini



Cei mai buni ani din viaţă sunt cei în care hotărăşti că problemele tale îţi aparţin. Nu mai dai vina pe mamă, pe mediul înconjurător sau pe preşedinte. Începi să realizezi că deţii controlul asupra propriului destin.

— Albert Ellis, psiholog —

Un boboc în primul an la colegiu, aflat la antrenamentul de fotbal, sare înainte cu mingea şi, după o goană formidabilă de optzeci de yarzi, reuşeşte să înscrie. Coechipierii îl privesc uluiţi, nevenindu-le să creadă ce au văzut. Antrenorul îi spune: "Băiete, prevăd că ai un mare viitor aici!". Ceva mai târziu, iubita lui îl sărută încântată. Viaţa bobocului este cum nu se poate mai bună, iar viitorul îi străluceşte în faţă.

Dar mai apoi, nimic din viaţa băiatului nu s-a mai ridicat la nivelul acelei zile. Nu a reuşit să ajungă un mare jucător de fotbal. Nici cariera sa profesională nu este mai strălucită. Căsnicia îi cam scârţâie. Iar durerea pe care o provoacă toate aceste eşecuri

este cu atât mai mare când îşi aminteşte de ziua aceea minunată, cu ani în urmă, când crezuse că viaţa îi va fi de-a pururea plăcută.[1]

Acest scenariu, descris într-o povestire de-a lui Irwin Shaw scrisă acum peste cincizeci de ani, este o ilustrare minunată a dilemei contemporane. Mulţi dintre noi ne petrecem toată viaţa încercând fie să retrăim ceva din experienţele din trecut, fie să ajungem în sfârşit în viitorul perfect care ne tot scapă şi pe care l-am întrezărit când eram tineri.

A aştepta ceva care pare să se ascundă după primul colţ de stradă înseamnă a te mulţumi doar să reacţionezi la ceea ce-ţi oferă viaţa. Dacă doriţi să se simtă că aţi trecut prin această lume, dacă doriţi să fiţi un "maximizator", trebuie să ştiţi să vă afirmaţi, să luaţi iniţiativa şi în gând, şi în fapte. Luaţi-vă soarta în propriile mâini, nu aşteptaţi pur şi simplu să fiţi purtat de ea la întâmplare! Asumaţi-vă responsabilitatea pentru viaţa şi viitorul dumneavoastră.

Acesta este punctul de pornire pentru orice succes: controlaţi lucrurile care determină reuşita sau eşecul. Dacă această atitudine fundamentală nu este imprimată ferm în firea dumneavoastră, s-ar putea ca în anumite momente din viaţă să fiţi în stare să străluciţi şi să vă simţiţi iluminat, dar nu veţi reuşi să dobândiţi sistematic excelenţa sau capacitatea de a realiza mereu ceva. Când sunt supuşi presiunii, oamenii care se mulţumesc doar să reacţioneze cad de regulă în capcana de a căuta întruna pe cine să dea vina.

O civilizaţie a victimelor

În ziua de azi, ca niciodată de-a lungul istoriei, lumea din jur a devenit în bună măsură o civilizaţie a "acuzatorilor" şi "victimelor". Dăm vina pe trecut, pe părinţi, pe societate, pe moştenirea culturală, pe "disfuncţionalităţile" proprii, pe orice altceva care ne vine în minte ca justificare pentru problemele noastre.

Am văzut recent o caricatură care înfăţişa un avocat al apărării, pledând în faţa unul juriu. Avocatul spunea: "Clientul meu recunoaşte că a ucis opt persoane. Dar noi suntem aici ca să demonstrăm că acuzatului i-a fost refuzat cu *cruzime* dreptul la apărare, prin faptul că a avut un tată bun şi iubitor."

Într-una dintre cărţile cele mai profunde (şi mai incitante) pe care le-am citit recent, scrisă de Charles Sykes şi intitulată *The*

Nation of Victims ("Naţiunea victimelor"), sunt prezentate şi documentate trăsăturile mentalităţii de victimă.[2] Iată pe scurt câteva dintre exemplele folosite de Sykes în argumentaţia sa:

- Un agent FBI deturnează 2000 de dolari pe care îi pierde la jocuri de noroc în Atlantic City. Iniţial este concediat, dar apoi reuşeşte să-şi oblige şefii să-l reangajeze, deoarece a convins curtea că tendinţa lui de a juca jocuri de noroc pe banii altora este un "handicap", aşa că el personal se află sub protecţia legilor federale.
- Un tânăr fură o maşină dintr-o parcare, după care este ucis în încercarea de a fugi de poliţie. Familia sa îl dă în judecată pe proprietarul parcării, pe motiv că n-a luat măsurile ce se impun pentru prevenirea furturilor.
- Un bărbat se recunoaşte vinovat de expunere indecentă în peste zece mii de ocazii (fiind chiar acuzat şi penalizat de peste treizeci de ori) şi se plânge că, din cauza cazierului, i-a fost refuzată angajarea într-un post de paznic de parcare. El dă în judecată firma cu pricina în baza argumentului că nu s-a expus niciodată într-o parcare, ci numai în biblioteci şi spălătorii automate. Autoritatea de ocupare a forţei de muncă din Wisconsin este de acord cu acest argument şi-l declară pe exhibiţionist victimă a unei discriminări ilegale la angajare.

Sykes mai relatează şi povestea unui bărbat din Chicago care a reclamat la departamentul guvernamental însărcinat cu protecţia drepturilor minorităţilor şi la Procuratura Generală a SUA că firma McDonald's încalcă legea privind egalitatea în drepturi a consumatorilor pentru că scaunele din restaurante nu sunt suficient de late încât să poată sta comod pe ele cu posteriorul său neobişnuit de voluminos. Clocotind de indignare, "partea vătămată" spune:

> "Reprezint un grup minoritar care are aceeaşi vizibilitate ca şi negrii, mexicanii, latino-americanii, asiaticii şi femeile. Compania dumneavoastră se dedă la discriminare incorectă şi grosolană îndreptată împotriva persoanelor voluminoase (înalte sau supraponderale). Noi suntem gata să declanşăm la nevoie o acţiune în justiţia federală împotriva companiei dumneavoastră, forţând-o să se supună legilor privind respectarea egalităţii cetăţenilor în ceea ce priveşte prestarea de servicii.

Am o talie de 150 de centimetri și înălțimea de 2 metri. Îmi este absolut imposibil să mă bucur de serviciile acestor restaurante din cauza poziției banchetelor instalate. În plus, multe dintre scaunele simple au platforma atât de mică, încât este imposibil ca o persoană supraponderală să-și plaseze posteriorul pe ele.

Cerem cu toată seriozitatea companiei McDonald's să admită existența minorității persoanelor supraponderale, constituind aproape 20% din populația SUA, și să ia cu fermitate maximă măsura de a-și dota toate restaurantele, în proporție de cel puțin 20%, cu scaune de dimensiuni adecvate persoanelor voluminoase și supraponderale.

Amânăm acțiunea în justiție timp de 30 de zile, pentru a acorda companiei McDonald's posibilitatea de a adopta un plan corespunzător de îmbunătățire."[4]

Un editorialist de la *Chicago Tribune*, Mike Royko, arăta cu îndreptățire că tentativa celui care a scris cuvintele de mai sus de a-și echivala statutul cu al mexicanilor, latino-americanilor, asiaticilor, negrilor și femeilor este inacceptabilă. La urma urmei, omul nu s-a născut cu talia de 150 cm și cu un fund cât toate zilele. El însuși și-a creat propria persoană, cu fund cu tot. Aceasta este imaginea pe care și-a creat-o singur. Problemele pe care le are sunt numai ale lui. Nici cel mai liberal dintre liberali n-ar putea spune că o talie de 150 cm și un fund uriaș ar trebui să stea în responsabilitatea administrației Statelor Unite sau a companiei McDonald's.

Oricât de absurde și aiurite ar părea toate aceste istorii, rămâne faptul că se petrec din ce în ce mai frecvent. Iar acest pârjol este alimentat de tabloide, de emisiunile TV, care le împing pe "victime" să crească numărul acțiunilor în justiție până la cote explozive, de atitudinea tot mai intruzivă a statului, care îi penalizează tot mai mult pe oameni prin menținerea unei culturi arhaice a bunăstării sociale, și de psihologii extremiști, care creează și susțin orice disfuncție imaginabilă.

Problema devine cu atât mai distructivă când ultimii dintre cei de mai sus, psihologii, definesc un delict drept boală. Brusc problema nu mai este a mea, făptașul, ci a altuia. Așa că mă voi înscrie într-un grup de sprijin, care să mă ajute să-mi înving boala și să se consacre problemei mele: Societatea jucătorilor anonimi,

Societatea Anonimă a Dependenților de Pilulă, S-Anon (rudele și prietenii celor cu tulburări sexuale), Fumătorii Anonimi, Societatea Tinerilor cu Probleme Afective, Părinții Necăsătoriți, Societatea pentru Sănătate Emoțională, Datornicii Anonimi, Workaholicii Anonimi, Societatea pentru cei cu Tulburări Duale, Bătăușii Anonimi, Victimele Anonime, Societatea pentru Rudele Infractorilor Sexuali.[6]

Să nu mă înțelegeți greșit: știu că aceste grupuri de sprijin pot fi, și sunt, de foarte mare folos. Dar pericolul într-un asemenea grup este că-i încurajează pe participanți să dea vina pe alții pentru problemele lor, în loc de a-și asuma singuri responsabilitatea.

Dacă doriți să reușiți, trebuie să vă asumați responsabilitatea. Trebuie să fiți proactiv și să vă luați soarta în mâini. Aceasta înseamnă că trebuie să fiți gata să schimbați ceva. Dacă problema pe care o aveți nu vă aparține, cum o s-o puteți rezolva? Dacă însă vi-o asumați — chiar dacă ați fost într-adevăr obiectul unui abuz din partea unei forțe din afară — puteți *spera* să o rezolvați. Iar speranța dumneavoastră este legată strâns de următorul adevăr: vă puteți schimba numai dacă aplicați principii durabile de acțiune — principiile pe care le veți afla din această carte. Dumneavoastră sunteți cel care deține controlul. Puteți schimba ceva pentru că dețineți controlul asupra atitudinilor, convingerilor și angajamentelor dumneavoastră.

Nu vă puteți permite să fiți *victimă*. Indiferent dacă vă simțiți victimă, indiferent câtă plăcere vă face simpatia celor din jur, luați inițiativa și faceți schimbări în viața dumneavoastră! Acesta vă este destinul!

Fiți proactiv, nu reactiv

Hotărârea dumneavoastră de a vă lua viața în mâini este sămânța din care va răsări succesul. A-ți lua viața în mâini este un alt mod de a spune "a fi proactiv". Acest cuvânt, *proactiv*, este o combinație simplă a două cuvinte bine cunoscute: *pro* înseamnă "pentru", iar *activ* înseamnă "să faci ceva". Cu alte cuvinte, nu vă mulțumiți să stați pe margine și să priviți, ci *faceți ceva!*

Și eu, și dumneavoastră, avem de regulă probleme ori de câte ori ne gândim la lucruri asupra cărora nu avem nici un control:

oare şedinţa care urmează o să aibă sau nu un rezultat favorabil? Oare copiii vor fi în siguranţă? Voi reuşi oare să obţin contractul X? Voi fi oare fericit? Acestea sunt roadele vieţii noastre.

Ce rost are să ne concentrăm asupra acestor lucruri? Nici un rost, absolut nici unul! Este chiar un lucru dăunător, pentru că produce îngrijorare, teamă, manipulare sau chiar efecte şi mai rele.

În schimb ar trebui să ne preocupăm de acele lucruri pe care le putem controla: atitudini ferme, convingeri ferme, angajamente ferme. În acest fel, ne folosim energia afectivă într-un mod pozitiv şi reuşim să înaintăm mai repede. Proactivitatea este într-adevăr eficace. Persoanele reactive se concentrează asupra *roadelor* (rezultatelor); Cele proactive se concentrează asupra *rădăcinilor* (principiilor).

Gândiţi-vă la bateria maşinii dumneavoastră. Dacă porniţi radioul şi farurile maşinii pentru timp îndelungat şi fără să meargă motorul, la un moment dat bateria vi se descarcă. La fel, dacă reacţionaţi în faţa vieţii din jurul dumneavoastră ca o victimă, fără să porniţi "motorul acţiunii", bateria dumneavoastră interioară — capacitatea de a face faţă realităţii, flacăra speranţei — se va descărca şi ea.

Dar dacă puneţi motorul în funcţiune şi porniţi maşina *înainte* de a aprinde farurile şi de a da drumul la radio — adică dacă acţionaţi — bateria se reîncarcă singură. La fel se întâmplă şi cu oamenii proactivi. Dacă luaţi iniţiativa şi acţionaţi, dificultăţile vieţii nu vă vor consuma bateria, ci dimpotrivă, îi vor da energie. Iar dumneavoastră veţi străluci în ochii tuturor!

Alegerea vă aparţine. Vă veţi considera o victimă care se mulţumeşte doar să reacţioneze? Sau un luptător victorios care şi-a luat viaţa în propriile mâini şi se îndreaptă spre succes?

Avem de ales: ce să fim, victime sau învingători?

Psihologii ne spun că stresul este o latură firească a realităţii. Stresul este tensiunea pe care o simţim în viaţă şi care face parte din viaţă. Putem să reacţionăm la stres în două feluri: ca victime, care răspund prin suferinţă (adică necorespunzător) sau ca învingători, care răspund prin măsuri active (adică într-un mod corespunzător). Dacă răspundem corespunzător, ne putem controla stresul şi creşte şi capacitatea noastră de a obţine mai multă energie şi rezultate pozitive.

Înţelepciunea lui Ruth

Mi-aduc aminte că discutam într-o zi cu Ruth despre acest concept al victimizării, despre oamenii care nu-şi asumă responsabilitatea propriei vieţi. (Dacă vă amintiţi, Ruth este personificarea principiilor înţelepciunii în viaţă.) Pe atunci, mă aflam la Pittsburgh unde trebuia să vorbesc în faţa a circa şapte sute de persoane despre relaţii, în special despre cele conjugale. În bună parte, ceea ce aveam de spus avea de-a face cu asumarea responsabilităţii pentru rolul pe care îl au oamenii de jucat în aceste relaţii.

Când am întrebat-o pe Ruth care problemă de principiu îi împiedică pe oameni să-şi asume răspunderile pentru viaţa lor, ea mi-a dat un răspuns pe cât de criptic, pe atât de fascinant: "Este vorba de viziunea lor asupra vieţii, de imaginea lor despre ei înşişi şi despre viaţa lor."

Am întrebat-o ce înţelege ea prin "viziunea asupra vieţii". Mi-a răspuns: "Ron, oamenii de azi au scăpat din vedere care este semnificaţia propriei vieţi. Trebuie să înţelegi că oamenii sunt esenţialmente *managerii* propriei vieţi, nu *proprietarii* ei. Nu spun că nu posedă nimic sau că nu trag nici un folos din viaţă, ci doar că nu pot să dispună de ea aşa cum vor, nu o pot lua cu ei în mormânt. Când mori, mori. Laşi viaţa asta în urmă. Ţi se dă un interval de timp pe acest pământ, în care poţi să-ţi administrezi patrimoniul, timpul, capacităţile, finanţele — toate darurile şi talentele pe care le ai. *Asta* trebuie să faci, nu altceva. Chestia asta se cheamă *stewardship** .

Iar oamenii au uitat că aşa stau lucrurile. Ca urmare, au tendinţa să se sustragă de la responsabilităţile pe care ar trebui să şi le asume pentru viaţa lor. Au tendinţa să dea vina pe cei din jur pentru problemele lor şi să aştepte de la alţii să ia iniţiative. Aceasta este cauza eşecurilor lor."

Ruth mi-a mai povestit următoarele.

"Am avut odată un prieten care era un om de afaceri foarte iscusit. În acel moment, îşi căuta un succesor care să-i preia firma în viitor. A pus ochii pe trei persoane foarte capabile, care în acel moment conduceau trei centre de profit din compania lui.

* Administrare în numele proprietarului (n. red.)

Toţi cei trei aveau talentele necesare pentru a-i prelua întreaga firmă. Dar prietenul meu avea nevoie de cineva cu iniţiativă, cineva cu un curaj comparabil cu al lui, care să nu se simtă vreodată paralizat de teama eşecurilor, până într-atât încât să nu-şi asume riscuri rezonabile.

Fără a le da de ştire celor trei, prietenul meu a conceput un test. A acordat celor trei centre de profit câte o infuzie de capital proporţională cu mărimea lor. Bill, managerul celui mai mic centru de profit, a primit zece mii de dolari pe care îi putea investi cum voia. Lui Sandy i-a dat cincizeci de mii de dolari, pentru că centrul ei de profit era ceva mai mare. Iar Mark a primit o sută de mii de dolari, pe care să-i investească în centrul său de profit aşa cum dorea.

Fiecare dintre cei trei manageri urma să fie evaluat în cel mult 12 luni, pentru a se vedea cum şi-a folosit banii. Proprietarul firmei a părăsit apoi ţara, ca să-i lase pe cei trei să acţioneze de capul lor.

Cu şase luni mai târziu, el s-a întors acasă şi a constatat că Mark folosise toţi banii primiţi în programe intensive de instruire a personalului, în domeniul relaţiilor umane şi în altele, considerate "soft". Scopul lui fusese să-i ajute pe oameni să crească, să-şi îmbunătăţească imaginea de sine şi capacitatea de autocontrol. Rezultatul a fost dublu: productivitatea centrului de profit respectiv s-a dublat la capătul celor 12 luni, iar datele indicau posibilitatea ca creşterea să continue.

Apoi patronul s-a dus să vadă cum şi-a folosit Sandy cei cincizeci de mii de dolari. Şi ea folosise o bună parte din aceşti bani pentru programele de instruire, ale ei fiind însă orientate spre relaţiile de echipă, din cauza specificului activităţii din centrul ei. În afară de aceasta, Sandy îşi pusese la punct o strategie de marketing şi o linie de produse promiţătoare. Şi ea a reuşit să dubleze suma primită.

Apoi prietenul meu s-a dus să vadă ce a făcut Bill. Acesta nu făcuse decât să pună deoparte cei zece mii de dolari şi să meargă la fel înainte. Uneori o asemenea strategie poate fi cea mai potrivită. Dar centrul lui Bill avea profitabilitatea cea mai scăzută, iar ceea ce făcuse el nu fusese decât să o menţină la nivelul de dinainte.

Când l-a întrebat pe Bill de ce nu folosise banii într-un fel care să ducă la creşterea vânzărilor sau la îmbunătăţirea profitabilităţii, el a replicat că-i fusese teamă de reacţiile conducerii firmei dacă şi-ar fi asumat riscuri, ba poate chiar de concediere, în cazul în care decizia lui s-ar fi dovedit proastă.

Rezultatul a fost că Mark, care investise cei o sută de mii de dolari şi ajunsese la cea mai mare productivitate, a primit în anul următor o sumă şi mai mare pentru investiţii. La fel Sandy, care avusese cei cincizeci de mii de dolari. În prezent Mark este director executiv iar Sandy director de operaţiuni la firma respectivă.

Vezi tu, Mark şi Sandy au ştiut să-şi asume responsabilităţi. Au fost gata să creadă în propriile instincte. Ei ştiau că pot fi proactivi. Nu s-au temut ca Bill."[7]

A-ţi lua soarta în mâini presupune o alegere fundamentală între două moduri de viaţă, unul corect şi unul greşit. Ceea ce trebuie să faceţi este să folosiţi cât mai bine ceea ce aveţi. Trebuie să vă concentraţi mai curând asupra a ceea ce puteţi schimba decât asupra a ceea ce nu puteţi schimba.

Fiţi disciplinat, nu leneş

Începem să schimbăm ceva în viaţa noastră atunci când devenim *disciplinaţi*. Fără autodisciplină, nu reuşim nimic în viaţă. În cartea sa intitulată *The Disciplined Life* ("Viaţa disciplinată"), Richard Taylor Shelley definea astfel autodisciplina: "Capacitatea de a-ţi regla conduita în funcţie de principii şi de judecată, şi nu în funcţie de impulsuri, dorinţe, presiuni venite din afară sau cutume sociale." Vedeţi dumneavoastră, disciplina este capacitatea de a *controla în mod conştient* circumstanţele în care vă aflaţi. Este capacitatea de a vă controla viaţa — de a pune ordine în ceea ce faceţi.

Să ne concentrăm asupra rădăcinilor, nu asupra roadelor.

Acum aş dori să vă pun o întrebare: există deprinderi în viaţa dumneavoastră care erau acceptabile în copilărie, iar acum nu mai sunt acceptabile? Vi se mai întâmplă să vă luptaţi ca să rezistaţi propriilor impulsuri?

Orice om poartă o asemenea luptă în una sau mai multe dintre următoarele trei domenii: mândria, senzualitatea şi lăcomia.

Mândria, care are şi ea locul ei, devine nesănătoasă de îndată ce este alimentată de preocuparea excesivă de sine. Senzualitatea are de-a face cu gratificarea senzuală — prin hrană, sex, muzică, căutarea senzaţiilor tari. (În bună parte, reclamele care se fac în prezent se bazează pe stimularea senzaţiilor.) Lăcomia este tendinţa de a-ţi dori mult, de dragul de a avea mai mult, sau de a dori ceea ce aparţine altcuiva. Lăcomia a creat o generaţie a cardurilor de plastic — oameni care trăiesc numai pentru a cheltui.

Şi eu însumi cunosc probleme legate de mândrie, senzualitate şi lăcomie. Dar lupta pe care o dau eu se desfăşoară cel mai mult în domeniul simţurilor. Lupta mea poate să aibă de-a face cu faptul că n-am chef să fac exerciţii fizice, că mănânc prea mult, că mă uit prea mult la televizor — toate acestea sunt legate de gratificarea senzuală.

Gândiţi-vă la situaţia dumneavoastră. Ce vă doriţi cel mai mult? Ce vă face cel mai iute să salivaţi? În cazul meu, gogoşile! Îmi plac gogoşile. Aveam în apropierea casei mele din Philadelphia o cofetărie numită Donuttery. Ori de câte ori mă aflam la mai puţin de o milă de Donuttery, îmi şi apărea în faţa ochilor o gogoaşă fierbinte cu scorţişoară, mustind de unt. Îi simţeam şi mireasma. O vedeam aievea. Îi simţeam gustul. Asemenea căţelului lui Pavlov, începeam să salivez, ba chiar să-mi şi curgă balele, doar gândindu-mă la gogoaşa aia cu scorţişoară. În cel mai real sens, căutam gratificarea senzuală. Iar cuvintele lui Richard Shelley îmi ardeau în străfundul rărunchilor: "Autodisciplina este esenţialmente capacitatea de a te subordona."

Cuvântul "disciplină" derivă din grecescul *gymnatsu*. Acum, de ce cuvânt vă aduce aminte acest termen? Aşa e, de *gimnastică*.

Dacă doriţi să fiţi un om de acţiune — dacă doriţi într-adevăr să vă luaţi soarta în mâini — trebuie neapărat să deveniţi disciplinat. Trebuie să puneţi stăpânire pe propriile gânduri şi acţiuni, să le antrenaţi şi să le îndrumaţi, aşa cum face un antrenor din sport, un *coach*. Trebuie să impuneţi o ordine în viaţa dumneavoastră.

Să vă spun o poveste adevărată. Cu mulţi ani în urmă, mă plimbam prin Sears împreună cu un prieten foarte apropiat. Mai vorbeam din când în când, ne plimbam şi, la un moment dat, prietenul meu s-a uitat drept spre mine şi m-a scuipat drept în faţă. Pe cuvântul meu: m-a scuipat în faţă în mijlocul Searsului!

Mi-am scos batista şi m-am şters pe faţă. N-am spus nimic, sperând să aud de la el ce l-a apucat. Am mers doar mai departe.

Am început să discutăm din nou. S-a uitat din nou la mine, s-a apropiat la vreo 15 cm de faţa mea şi m-a scuipat din nou! (Vă jur că e adevărul adevărat!) Iar n-am zis nimic, încercând să mă port ca un domn. Mi-am scos ochelarii, i-am curăţat, m-am şters pe faţă şi am aşteptat din nou să aud ceva de la el. Dar el nu mi-a spus nimic.

Am plecat mai departe. Şi ce credeţi că s-a întâmplat? A treia oară la rând, prietenul meu m-a privit şi m-a scuipat drept în faţă! *A treia oară!*

Şi ştiţi ce am făcut? Nimic. Ştiţi de ce? Pentru că prietenul în cauză era băieţelul meu de şase luni!

S-ar putea să vă spuneţi: "Ce poveste tâmpită! Păi copiii mici fac asta tot timpul!" Dar tocmai aici vreau şi eu să ajung: aţi crezut că mă refer la un adult, iar situaţia vi s-a părut oribilă, pentru că *nu se cuvine* ca un adult să se poarte aşa. Majoritatea adulţilor şi-au creat şi şi-au disciplinat anumite tipare comportamentale. Ei ştiu că în societate nu se acceptă să scuipi pe cineva în faţă. În momentul în care v-am dezvăluit că era vorba de un bebeluş, nu aţi mai dat incidentului nici o importanţă.

Haideţi acum să vă mai întreb ceva: cât de des vi se mai întâmplă să vă purtaţi ca un copil, în diferite arii ale vieţii dumneavoastră?

Ca să vă maximizaţi eficacitatea personală şi profesională, trebuie să vă formaţi şi să vă cultivaţi tiparele comportamentale corecte, printr-o exersare sistematică şi stăruitoare a lor. Cum puteţi face acest lucru? Deprinzând două aptitudini majore. În primul rând, *munciţi cu sârg*. În al doilea rând, *formaţi-vă deprinderile corecte*. Prin urmare, aveţi nevoie să faceţi "gimnastică".

1. Munciţi cu sârg

Dacă vreţi să reuşiţi în viaţă, trebuie să munciţi. Mai mult, această etică a muncii trebuie să se reflecte în toate compartimentele critice ale vieţii dumneavoastră. Pur şi simplu nu există "scurtături". Cum spunea John Gardner, "Când oamenii îşi dăruiesc munca, viaţa lor nu mai este lipsită de sens". Iar Albert Camus

spunea: "Fără muncă, întreaga viață se deteriorează." Prin muncă și prin efort susținut, viața capătă sens și devine interesantă.

Gary Player a câștigat la vremea lui mai multe turnee de golf decât oricine. Și astăzi încă mai câștigă, la categoria Seniori, ba chiar câștigă puternic. De-a lungul carierei sale a auzit mulți oameni spunând: "Aș da orice ca să pot lovi mingea ca dumneavoastră!"

Odată, după o zi foarte proastă, când Player se simțea obosit și frustrat, a auzit din nou pe cineva rostind vorbele respective. De acea dată, pe Player l-a părăsit politețea lui uzuală și i-a răspuns interlocutorului cu asprime: "Ba n-ați da nimic. Ați da orice ca să loviți mingea ca mine numai dacă ar fi *ușor*! Știți ce ar trebui să faceți ca să loviți mingea ca mine? Să vă sculați la cinci dimineața în fiecare zi, să vă duceți pe terenul de golf și să loviți mingea de o mie de ori! Dacă încep să vă sângereze mâinile, dați fuga la cabine, vă spălați, puneți iute un pansament și fugiți înapoi pe teren, ca să mai loviți o mie de mingi. Asta trebuie să faceți ca să loviți mingea ca mine!"

Vrem să ardem de tot? Sau să ni se stingă interesul?

Gary Player este un om hotărât, perseverent. Nu se lasă păgubaș. Cei care reușesc în viață sunt oameni care nu lasă niciodată lucrurile baltă, oricât de greu le-ar fi. A face ceea ce trebuie făcut necesită determinarea de a persevera. Thomas Paine (politician și scriitor, 1737-1809) spunea: "Nu punem prea mare preț pe ceea ce obținem cu prea multă ușurință." Dacă prețuiți într-adevăr ceva, trebuie să munciți mult ca să-l obțineți. Trebuie să munciți din greu pentru firma dumneavoastră, pentru familia dumneavoastră, pentru propria sănătate, pentru prietenie. Fiecare latură a vieții dumneavoastră are nevoie de această disciplină!

O întrebare importantă la care trebuie să răspundem este următoarea: de ce trebuie să muncim? Renumitul scriitor Elbert Hubbard (1856-1915) spunea: "Muncim ca să devenim, nu ca să agonisim." Munca nu trebuie să fie singura dumneavoastră sursă de împlinire, dar nici să fie doar ceva ce faceți în fiecare zi. Principala dumneavoastră vocație trebuie să fie viața pe care o trăiți, iar munca este doar o parte din viață. Este într-adevăr o parte semnificativă, dar totuși este numai o parte din viață. Dacă nu vă controlați cum trebuie atitudinea față de muncă, nu aveți

cum să ajungeți la adevărata împlinire. Ori ardeți de tot, adică vă epuizați, ori vi se stinge entuziasmul.

Epuizarea este efectul resimțit de cei care sunt preocupați excesiv de muncă. Entuziasmul se stinge atunci când oamenii nu mai sunt interesați de ceea ce fac. În această a doua categorie intră un număr prea mare de oameni din cultura noastră. Studiile efectuate arată că peste 70% dintre angajați admit că ar putea fi mai productivi, iar 45% spun că ar putea fi chiar de două ori mai productivi decât sunt. Imaginați-vă impactul acestei situații asupra produsului național brut al SUA, ca să nu mai vorbim de impactul asupra vieții celor care funcționează sub capacitatea lor productivă. Un scriitor spunea: "Sunt milioane de oameni care stau degeaba, chiar dacă au locuri de muncă. Unii fac carieră, alții se mulțumesc să 'ardă gazul'."

Conform unui studiu efectuat de Lou Harris, 63% dintre muncitorii americani sunt convinși că nu se mai muncește atât de intens ca acum zece ani; 78% consideră că oamenii nu se mai mândresc cu munca lor; 69% cred că nivelul măiestriei în meserie este în general mai scăzut; 73% consideră că muncitorii sunt mult mai slab motivați. În fascinanta lor carte, intitulată *Why America Doesn't Work* ("De ce nu muncește America?"), Jack Eckerd (fondatorul și președintele companiei Eckerd Drugs) și Chuck Colson (al cărui nume este legat de afacerea Watergate și de Prison Fellowship Ministries) explorează felul în care s-a îndepărtat America de valorile cumpătării, asiduității în muncă, diligenței, perseverenței — cuvinte însumate toate în conceptul de *etică a muncii*.

Potrivit lui Arthur Burns, America a fost întemeiată pe umerii întreprinzătorilor evrei, ai protestanților scoțieni și ai imigranților italieni catolici, care cred cu convingere, cu toții, că "munca îi place și lui Dumnezeu". Ei vedeau în munca lor mai mult decât a face ceva și a veni acasă cu un cec. De fapt, munca era o dimensiune fundamentală a existenței lor. Pentru ei, munca era un imperativ esențial pentru latura *etică* din conceptul "etica muncii".

După părerea lui Eckerd și Colson, acești oameni vedeau în munca lor un dar de la Dumnezeu, iar ceea ce făceau era până la urmă ceva făcut pentru Dumnezeu. În plus, ei vedeau însemnătatea socială a muncii lor. Cum spunea Martin Luther, conducătorul Reformei, "Omul nu trăiește doar pentru sine... El trăiește pentru toți oamenii din lume." În aceeași idee, contemporanul lui Luther,

Jean Calvin îi îndemna pe muncitori să producă mai multe decât aveau ei nevoie, pentru a satisface şi nevoile celor din jur.

Această etică a muncii, adânc înrădăcinată în mentalitatea protestantă, a fost motorul care a făcut măreţia Americii în timpurile de la început. Dar de pe la mijlocul secolului XIX, această etică a început să se erodeze. Cum spunea Sherwood Wirt, fost redactor la *Decision Magazine*, "Chemarea şi-a pierdut din răsunet în huruitul perpetuu al maşinilor şi în zgura aşternută peste oraşe... Deşteptându-se brusc în faţa propriei forţe materiale şi scuturându-se de mentalitatea puritană, lumea modernă a constatat că doctrina seculară a încetat să mai fie necesară... Vocaţia a devenit o simplă ocupaţie."

Vechea viziune asupra muncii	**Noua viziune în formare asupra muncii**
Munca face parte din "chemare /vocaţie"	Munca este o ocupaţie.
Munca este un loc care reflectă adevăratele valori.	Munca este un loc de unde poţi obţine ceea ce doreşti.
Elementul central este "a da".	Elementul central este "a obţine" (bani, zile libere, beneficii secundare).
Munca este un loc vital, incitant.	Munca este un loc în care ţi se dă salariul de care ai nevoie ca să trăieşti.
Munca este o ocupaţie care te înnobilează.	Munca este doar un mijloc de îndeplinire a unui scop.

În secolul 18, când Iluminismul a căpătat deplină forţă (prin punerea în valoare a raţiunii umane), omenirea s-a plasat din ce în ce mai mult în centrul tuturor preocupărilor. Munca s-a transformat treptat dintr-o ocupaţie care te înnobilează într-una strict utilitară, un mijloc de îndeplinire a scopurilor. Iubirea de Dumnezeu şi grija pentru cei din jur au încetat să mai fie elementul central al muncii. Munca a devenit ea însăşi un fetiş.

Dacă sunteţi manager, ce vă spune acest lucru despre cei care muncesc pentru dumneavoastră? Cât timp credeţi că puteţi rămâne competitiv, ştiind aceste lucruri? Nu prea mult! Cheia stă

în schimbarea modului în care este privită munca. Iar această optică trebuie să fie reclădită pe vechiul concept al *vieţii ca chemare*: suntem aici, pe pământ, ca să ne împlinim vocaţia, iar vocaţia noastră este să fim cei mai buni *pe toate scenele* existenţei noastre. Suntem sortiţi să ne maximizăm vieţile, să facem totul la nivel de excelenţă. Acesta este destinul nostru!

Vă voi sugera câteva modalităţi de a vă "reprograma" optica asupra muncii, pentru a o vedea ca pe un act de semnificaţie şi substanţă.

În primul rând, aflaţi care este optica actuală pe care o aveţi asupra muncii. Consideraţi că munca este doar o activitate pe care sunteţi forţat s-o înduraţi? Sau vă aflaţi la celălalt capăt al spectrului, adică sunteţi un workaholic?

În al doilea rând, străduiţi-vă să fiţi cel mai bun în toate domeniile, atât profesionale, cât şi personale.

În al treilea rând, adoptaţi principiul "foloseşte-te de lucruri ca să ai grijă de oameni" şi renunţaţi la principiul "foloseşte-te de oameni ca să ai grijă de lucruri". Această schimbare vă va transforma în mod dramatic funcţionarea de la locul de muncă. De exemplu, ca manager, ajungeţi cu uşurinţă să vă îndepliniţi obiectivele, folosindu-vă în acest proces de munca subordonaţilor. Gândiţi-vă însă ce s-ar întâmpla dacă v-aţi preocupa în primul rând de oamenii dumneavoastră şi i-aţi ajuta să se dezvolte profesional şi personal? Cu cât aveţi alături mai mulţi oameni formaţi şi perfecţionaţi printr-o grijă adevărată, cu atât veţi fi mai productiv şi mai eficace în îndeplinirea obiectivelor. Dacă renunţaţi să-i *folosiţi* pe oameni şi începeţi să *aveţi grijă* de oameni, veţi reuşi mai multe şi veţi fi mai profitabil.

În al patrulea rând, învăţaţi tot timpul şi nu vă opriţi niciodată. Dacă munca vi se pare o modalitate de a vă împlini vocaţia în viaţă, vă veţi simţi mai motivat să deveniţi din ce în ce mai bun, crescând fără întrerupere. Astfel, citiţi cărţi, urmăriţi programe de instruire audio şi video, formaţi-vă noi aptitudini şi abilităţi, străduindu-vă mereu să obţineţi calitate în tot ce faceţi. Dacă veţi continua să creşteţi şi să vă dezvoltaţi, rafinându-vă şi şlefuindu-vă aptitudinile, veţi deveni nu doar mai productiv, ci şi mult mai satisfăcut de viaţă.

În al cincilea rând, căutaţi oportunităţi de a-i sluji pe cei din jur. Dacă preocuparea dumneavoastră începe să fie a-i sluji pe

ceilalţi — şi nu doar în cursul activităţii dumneavoastră profesionale — veţi câştiga satisfacţii considerabile în tot ceea ce faceţi. Acesta este un principiu universal: munca vă oferă satisfacţie şi sens în viaţă într-o cantitate proporţională cu ceea ce depuneţi dumneavoastră în muncă. La fel, obţineţi productivitate şi prosperitate în firma dumneavoastră într-un raport direct proporţional cu ceea ce le oferiţi angajaţilor, colegilor, clienţilor şi acţionarilor dumneavoastră.

La celălalt capăt al spectrului, evident, se află oamenii încremeniţi în ceea ce se cheamă astăzi "obsesia muncii". Este vorba de oameni care încearcă să-şi găsească împlinirea exclusiv în muncă, neglijând complet alte compartimente ale vieţii lor. Această optică este la fel de periculoasă. Munca nu trebuie să fie singurul mod de a afla măsura propriei valori, împlinirea, succesul sau rostul în viaţă. Munca lipsită de fericire este un drum sigur spre boală şi moarte.

Primeşti, dăruind.

Totuşi, munca ocupă într-adevăr o mare parte din timpul nostru, probabil între 45 şi 75% din timpul în care suntem activi. Cam 30 până la 35% din timp ni-l petrecem în activităţi de familie şi de interes personal, şi 5-10% pentru activităţi legate de biserică sau de credinţă. Prin urmare, ca să reuşim, trebuie să privim toate lucrurile în perspectivă.

Douglas LaBier scria, în cartea sa *Modern Madness* ("Nebunia modernă"): "Obsesia pentru carieră a devenit, în vremea noastră, principala etică a muncii. La origine, această obsesie este o atitudine, o orientare în viaţă, care îi face pe oameni să-şi vadă cariera ca pe principalul şi cel mai important scop din viaţă. O reflecţie extremă, dar nu cu totul neobişnuită cu privire la această idee este comentariul pe care l-am auzit de la cineva care se temea cel mai tare că moartea va pune capăt carierei sale." [8]

Îmi aduc aminte de un prieten bun de-al meu, pe care l-am admirat foarte mult şi care a fost director de companie. Acest om şi-a petrecut o bună parte din viaţă străduindu-se să fie cel mai bun. A absolvit o instituţie de învăţământ dintre cele mai bune şi a intrat în afaceri de mare anvergură. A avut tot ce-şi putea dori cineva de la viaţă. Dar în cursul acestor împliniri, a început treptat să pună semnul egalităţii între valoarea lui şi succesul în afaceri.

Pe când muncea ca să-şi îndeplinească obiectivele măreţe, prietenul meu avea o căsnicie minunată şi trei copii. Era totodată cunoscut şi iubit de multă lume. Încetul cu încetul, însă, preocuparea lui pentru muncă şi dorinţa de a-şi atinge toate ţintele i-au înghiţit întreaga viaţă. Iar acest lucru, cuplat cu faptul că a încetat să mai înţeleagă valorile pe care le preţuiau cei dragi, l-a îndreptat spre dezastru.

La un moment dat a început să aibă pierderi financiare masive, din cauza unor împrejurări aflate unele sub controlul lui, altele mai presus de acesta. În loc să înceapă să se preocupe mai mult de viaţa personală şi să-şi găsească un oarecare echilibru, mulţumindu-se cu cea mai mare dintre bogăţiile lui, familia, el se gândea tot timpul la prestigiul şi succesul pe care le avusese odinioară şi care, după părerea lui, erau o condiţie obligatorie pentru un bun tată de familie. Deşi continua să lucreze în diferite proiecte, în viaţa personală a început să se comporte într-un mod auto-distructiv. În cele din urmă s-a sinucis. A contat, în alegerea zilei în care să se sinucidă, faptul că a doua zi era scadenţa pentru asigurarea lui pe viaţă. Cât de tragic: unicul lucru de valoare pe care considera că-l lasă în urmă era o poliţă de asigurare pentru soţie şi copii.

LaBier spune: un membru al conducerii unei firme s-a aruncat de pe acoperişul clădirii pentru că, în ziua respectivă când venise la lucru, constatase că-i fusese mutat biroul în altă încăpere. Un chimist căruia i s-a refuzat finanţarea pentru un proiect s-a întors seara la laborator, şi-a preparat o băutură otrăvitoare şi a băut-o, murind în chiar locul unde se simţise atât de bine, dar şi atât de trădat."[9] Cum spunea Aldous Huxley, "...[oamenii] se îmbată cu munca lor ca să nu mai vadă cine sunt de fapt."

Când munca începe să devină un idol în viaţa noastră, înseamnă că ne găsim în primejdie. Nu mă înţelegeţi greşit: vă doresc din tot sufletul să reuşiţi în munca dumneavoastră! Vă doresc să fiţi mult mai productiv decât sunteţi în clipa asta. Dar nu îngăduiţi ca munca să se transforme într-un idol. Nu lăsaţi nici un lucru *material* să devină idol! Dacă faceţi aşa ceva, vă spulberaţi echilibrul din toate compartimentele vieţii. Nu veţi mai avea niciodată un impact, calitativ şi cantitativ, asupra vreunei arii din viaţa dumneavoastră, dacă nu reuşiţi să păstraţi un oarecare echilibru între acestea şi muncă.

Art Williams, fondatorul companiei Primerica Financial Services, spunea: "Poţi învinge 50% din americani dacă munceşti din greu. Mai poţi învinge încă 40% dintre americani dacă eşti o persoană onestă, integră şi ţii la o cauză. Dar ca să-i învingi pe ultimii 10%, trebuie să dai o luptă pe viaţă şi pe moarte în arena liberei iniţiative."[10]

În firma mea mi se pare uşor să muncesc din greu. Dar la sfârşitul zilei sunt obosit, şi emoţional, şi fizic. Tot ce mai vreau să fac este să stau în fotoliul meu preferat, să-mi ridic picioarele şi să mă uit la ştirile de la televizor. Mă simt atât de bine făcând aşa ceva. Şi, în fond, *chiar* merit.

Cu câtva timp în urmă asta era optica mea. Dar într-o asemenea zi, m-am văzut cu fiul meu, care avea pe atunci paisprezece ani. Urma ca eu să plec în Asia a doua zi, pentru douăsprezece zile. Ştiam că orice secundă împreună cu fiul meu era preţioasă. Speram însă să aibă doar chef de vorbă. Dar el m-a întrebat "Tată, nu vrei să jucăm un baschet?" Evident că primul meu răspuns a fost "Nu". Dar el a insistat: "Haide, că mâine pleci! Nu putem să jucăm şi noi un baschet?" I-am răspuns: "Sunt prea obosit, Matt!"

L-am văzut cum se întristează. Probabil că am destrămat mai mult cu această atitudine decât realizasem într-o lună întreagă în relaţiile cu el. Îi stricasem copilului tot cheful.

Stând eu apoi şi meditând la aceste lucruri, am recunoscut în mine însumi cât de mult îl preţuiam pe băiatul meu. Urma să plec de acasă. Eram *forţat* să-l neglijez timp de două săptămâni. Ca să compensez cât de cât acest lucru, trebuia să mă ocup de el chiar atunci. "Hai să jucăm, Matt!" i-am spus, fără să mai arunc nici un gând fotoliului meu preferat. Am jucat aşadar baschet vreo patruzeci şi cinci de minute. Iar hotărârea de a-l pune pe fiul meu mai presus de confortul meu personal mi-am păstrat-o toată viaţa, chiar dacă uneori mi-a trebuit multă voinţă. Şi trebuie să vă spun că, făcând acest lucru, confortul meu sufletesc a sporit!

2. Formaţi-vă deprinderi noi

Aristotel avea dreptate: excelenţa nu este doar un act, ci o deprindere.

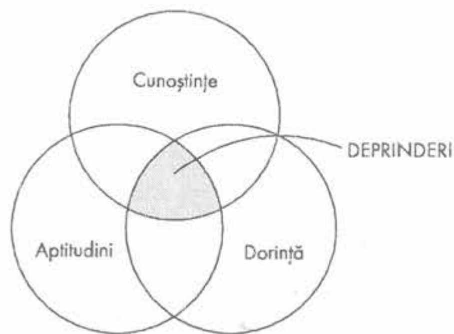
În excelenta sa carte *Million Dollar Habit* ("Deprinderea de un milion de dolari"), Robert Ringer îşi clădeşte teza în jurul acestui concept al deprinderii. Una dintre principalele lui premise este că succesul nu depinde de inteligenţa superioară, de aptitudinile speciale, de educaţia formală, de noroc etc. El afirmă că "Lumea este saturată de oameni foarte inteligenţi, extrem de educaţi, cu calificări extraordinare, care trec printr-o frustrare continuă din cauza lipsei de succes. Există milioane de oameni care îşi trăiesc toată viaţa muncind din zori în noapte, ca să ajungă până la urmă să moară faliţi. Succesul depinde mai degrabă de capacitatea de a învăţa, înţelege şi exersa cu religiozitate nişte deprinderi specifice, simple, care duc întotdeauna la succes."

Ringer face apoi următoarea afirmaţie revelatoare: "Amintiţi-vă, viaţa nu-i nimic altceva decât suma unui număr de ani de succes; un an de succes nu-i nimic altceva decât suma unui număr de luni de succes; o lună de succes nu-i nimic altceva decât suma unui număr de săptămâni de succes; o săptămână de succes nu-i nimic altceva decât suma unor zile de succes. Acesta este motivul pentru care exersarea zi după zi a unor deprinderi de succes este cea mai bună cale de a obţine o victorie durabilă." [11]

Suntem ceea ce facem în mod repetat.
— Aristotel —

În căutarea excelenţei trebuie să vă formaţi *deprinderea de a fi excelent*. Repetaţi mereu şi mereu ceea ce *trebuie* să faceţi. Să spunem că aveţi obiceiul să-i vorbiţi de rău pe oameni: deprindeţi-vă să spuneţi despre ei lucruri *pozitive*. Sau că nu prea duceţi lucrările până la capăt, fie din lene, fie din cauză că aveţi obiceiul să tărăgănaţi: faceţi tot timpul, mereu şi mereu, exerciţiul finalizării lucrărilor, până când devine un obicei. Horace Mann (reformator al învăţământului american, 1796–1859) compară deprinderile cu un cablu: "Răsucim împreună tot mai multe fire în fiecare zi, până când cablul nu mai poate fi rupt."

În esenţă, deprinderile sunt combinaţia a trei elemente: dorinţa, cunoştinţele şi aptitudinile. Dorinţa este *motivul* pentru care



facem ceea ce facem. Cunoştinţele sunt ceea ce *ştim* despre ceea ce facem. Aptitudinile ne spun *cum* să facem.

Ca să reuşiţi, porniţi de la dorinţă. Care este deprinderea pe care doriţi să vi-o formaţi? Dacă nu aveţi nici o idee de unde să porniţi, discutaţi cu partenerul de viaţă, care vă cunoaşte probabil cel mai bine.

Prima întrebare la care trebuie să răspundeţi este *de ce* doriţi să vă formaţi deprinderea respectivă. Scrieţi clar pe hârtie ce consideraţi că aţi câştiga dacă aţi exersa deprinderea respectivă şi ce aţi pierde dacă nu aţi exersa-o. Dacă nu puneţi destulă strădanie în abandonarea unui obicei rău, nu veţi putea scăpa de el. Iar dacă nu asociaţi, în mintea dumneavoastră, suficientă plăcere cu formarea unui obicei bun, nici nu-l veţi putea dobândi. Prin urmare, cum putem să ne formăm anumite deprinderi? Vă voi sugera câteva metode elementare pentru realizarea acestui lucru. În primul rând, recurgeţi la *repetiţie mentală*. Deprindere înseamnă să faci ceva automat, chiar fără să meditezi prea mult la ceea ce faci. De exemplu, când vă încheiaţi nasturii de la cămaşă, o faceţi de sus în jos sau invers? Ca să vă răspund, eu însumi ar trebui să mă gândesc puţin, fiindcă încheiatul nasturilor este o deprindere.

Acum, folosind acelaşi principiu, să spunem că doriţi să vă formaţi anumite deprinderi pozitive, care să vă facă viaţa mai uşoară. Închipuiţi-vă că mintea dumneavoastră este un munte foarte înalt. Atitudinile pe care le aveţi, modul în care faceţi anumite lucruri şi în care reacţionaţi la ele, deprinderile dobândite — toate sunt ca râurile care curg pe coasta muntelui de multă vreme şi şi-au format albii, la început mici, apoi din ce în ce mai

adânci. Deprinderile sunt ca nişte albii adânci ale minţii dumneavoastră. Sunt acţiuni pe care le executaţi, în anumite condiţii, cât se poate de firesc. Aşadar, dacă aveţi deprinderi rele, trebuie să vă formaţi altele bune — adică să vă creaţi noi albii — prin repetiţie mentală neîntreruptă. După un timp, veţi constata că apa curge firesc pe noile albii, părăsindu-le pe cele vechi.

Una dintre cele mai bune căi de a recurge la repetiţia mentală este să vă zugrăviţi în minte felul în care aţi dori să vă comportaţi. În tot ceea ce faceţi vedeţi-vă ca un învingător, nu un învins. De pildă, să spunem că încercaţi să vă formaţi deprinderea de a le răspunde oamenilor cu amabilitate, pentru că doriţi ca vorbele dumneavoastră să-i stimuleze pe cei din jur, nu să-i lovească.

Pe de altă parte, nu uitaţi că există oameni capabili să vă "scoată din sărite", forţându-vă să alunecaţi într-un proces de comunicare distructiv. Cum trebuie să procedaţi într-o asemenea situaţie? Notaţi-vă cu grijă situaţiile în care vi se întâmplă să reacţionaţi *altfel* decât aţi dori şi cum anume *aţi dori* să reacţionaţi. Apoi închipuiţi-vă că vă aflaţi într-o asemenea situaţie şi că sunteţi provocat de cineva: repetaţi reacţia corectă de mai multe ori până când vi se pare cât se poate de firească. Repetiţia va crea noua "albie" din mintea dumneavoastră, cea pe care o doriţi.

Uneori mă simt "scos din sărite" chiar de soţia mea, Mary, când mă întrerupe de la lucru, în biroul meu de acasă. Uneori are şi ea nevoie să-mi ceară părerea într-o problemă sau alta — lucru absolut normal. În plus, Mary o face într-un mod cât se poate de delicat. Dar când sunt concentrat asupra unei lucrări nu-mi place să fiu întrerupt, aşa că aveam uneori tendinţa să izbucnesc. În loc să mă port frumos şi grijuliu cu ea, reacţionam într-un mod care îi comunica următorul mesaj: "Timpul meu este mai preţios decât al tău, aşa că mă deranjează că mă tot întrerupi!" Nu *voiam* să reacţionez aşa, ci o făceam pur şi simplu spontan.

Cu un timp în urmă m-am gândit că ar trebui să-i răspund altfel lui Mary. Ştiam că trebuie să fiu amabil cu ea. Ştiam că trebuie să mă ocup de ea şi să mă concentrez asupra problemelor ei atunci când are nevoie de mine . Mai ştiam şi că dacă mă aflu în mijlocul unei lucrări urgente, Mary înţelege şi mă lasă să lucrez, mai ales dacă îi comunic acest lucru într-un mod care să nu o lezeze.

Viaţa mea s-a îmbunătăţit considerabil în această privinţă, numai prin faptul că am repetat de mai multe ori conduita corectă

şi cuvintele potrivite până când au devenit deprindere. Efectul net este că, în momentul în care îmi mai este acţionat acest "buton", reacţionez aproape întotdeauna cu blândeţe şi înţelegere, în loc de nerăbdare şi iritare.

A doua tehnică pentru formarea deprinderilor bune este *exerciţiul*. Trebuie să înţelegeţi de la bun început că înainte de a vă forma o deprindere bună, veţi avea destule eşecuri. Dar dacă recurgeţi cu perseverenţă la exerciţiu, faceţi mereu şi mereu ceea ce trebuie să faceţi — chiar dacă mai greşiţi şi trebuie să încercaţi din nou — după un timp veţi câştiga deprinderea respectivă.

Mulţi psihologi recomandă ca o deprindere să fie exersată timp de douăzeci şi una de zile: dacă reuşim să ne comportăm într-un anumit fel timp de douăzeci şi una de zile, comportamentul respectiv devine deprindere. Adăugaţi la aceasta sfatul lui William James (psiholog şi filozof pragmatist american, 1842–1910): "Nu permiteţi nici o excepţie de la regulă până când deprinderea este bine fixată. Orice scăpare seamănă cu rostogolirea unui ghem de sfoară, pe care tocmai l-am făcut. O singură scăpare a ghemului ne deşiră mai multă sfoară decât strângem noi la loc printr-o sumedenie de mişcări de bobinare."

Prin urmare, cheia este exerciţiul. Exersaţi şi iar exersaţi!

A treia tehnică este crearea unui *mecanism de feedback*. Monitorizaţi-vă evoluţia cu ajutorul unui tabel. Scrieţi pe hârtie deprinderea pe care doriţi să vi-o formaţi şi trasaţi-i dedesubt un tabel pe zile. Urmăriţi-vă timp de douăzeci şi una de zile şi scrieţi de fiecare dată dacă aţi avut sau nu succes cu deprinderea dorită. Notaţi când aţi revenit la vechiul obicei şi când aţi manifestat noua deprindere.

Motivul pentru care au succes unele dintre clinicile specializate în dietele alimentare este tocmai faptul că dispun de o serie de sisteme eficace de monitorizare. La o asemenea clinică vi se spune ce fel de alimente trebuie să mâncaţi, apoi trebuie să daţi socoteală, spunând ce anume aţi mâncat în raport cu ceea ce vi s-a recomandat. Un asemenea mecanism ajută la formarea deprinderilor pozitive.

Cunosc pe cineva care a depăşit obstacole incredibile ca să-şi poată ţine sub control firma şi activitatea profesională şi ca să-şi pună viaţa în ordine şi disciplină. Este vorba de bunul meu prieten, Bob Stafford, unul dintre liderii firmei Primerica Financial Service (una dintre sucursalele gigantului Travelers Corporation). Travelers este o companie înfiinţată cu peste 100 de ani în urmă şi deţine un patrimoniu de 115 miliarde de dolari, fiind astfel mai mare decât IBM, Exxon sau Sears.

O parte însemnată a creşterii companiei Primerica Financial Service se datorează faptului că deţine o forţă de vânzări uriaşă. Bob Stafford a avut un rol esenţial în formarea acestei forţe, încă de la început. Unitatea pe care o conduce Bob asigură circa 15% din cifra de afaceri a companiei Primerica, adică peste 300 milioane de dolari. El are un colectiv de douăzeci de mii de agenţi de vânzări cu normă întreagă sau parţială. Evident că Bob a reuşit în plan financiar: a devenit multimilionar, locuieşte într-o magnifică vilă clasică (în care a fost găzduit odată peste noapte şi George Washington), posedă două avioane, pe care şi le pilotează el însuşi. Înainte de Primerica Financial Services, Bob a condus operaţiunile de vânzări ale unei mari firme de asigurări şi a făcut parte şi din comitetul de directori al Grupului de acţionari ai Bursei de Valori din New York. Şi mai înainte, la vârsta de 27 de ani, Bob a fost co-fondatorul reputatei companii de asigurări Alexander Hamilton.

Bob a avut şi are o viaţă de familie reuşită. Am avut şi eu bucuria s-o cunosc pe prima lui soţie, Pat (care a murit de cancer), o femeie minunată care a crescut alături de Bob patru copii talentaţi şi de ispravă (dintre care trei lucrează în prezent în firmă, alături de tatăl lor). De asemenea am avut privilegiul să particip la nunta lui Bob cu a doua sa soţie, Barbara. Relaţia lor este de cea mai bună calitate, ei continuând să aibă un impact minunat asupra copiilor şi nepoţilor lor, ca şi asupra zecilor de mii de oameni aflaţi sub influenţa lui Bob în cadrul firmei.

Dar cum a reuşit să ajungă Bob Stafford unde este acum?

Bob a fost crescut doar de mama lui divorţată, într-un mic apartament situat deasupra unui bar. Nu a avut bani ca să înveţe şi nici un tată minunat pe care să-l urmeze. Părinţii lui divorţaseră când era foarte mic, iar el a devenit "bărbatul" casei, având grijă de surioara lui mai mică.

Bob era mic de statură. În copilărie era poreclit Pee Wee**, dar chiar şi mai târziu, când ajunsese locotenent-colonel la

** "Chiştoc", "Pirpiriul"... (n. red.)

puşcaşii marini, i se spunea adesea "Pană", fiind luat în râs pentru statura lui măruntă. Din cauza asta, a început încă din copilărie să-şi acumuleze un anumit bagaj afectiv. În plus, până în clasa a treia trecuse deja prin opt şcoli.

Bob a vândut ziare din uşă în uşă, ca să strângă bani de colegiu. În perioada colegiului, una dintre cele mai vii amintiri ale lui este că a fost nevoit să renunţe la un mare meci de fotbal pentru că avea de spălat geamurile unui cămin de fete. Ca să reuşească să termine colegiul a făcut tot felul de munci. A avut foarte puţini bani de cheltuit, iar haine noi îşi cumpăra foarte rar. Dar Bob Stafford avea un vis.

Ca adolescent, Bob povesteşte că a întâlnit în cărţile lui câteva idei care au început să-i schimbe direcţia în viaţă. Una dintre ele aparţine marelui maestru al motivării, Andrew Carnegie (magnatul american al oţelului şi mare filantrop, 1835–1919): "Toate bogăţiile, toate lucrurile materiale pe care şi le acumulează cineva prin propriul efort pornesc de la imagini mentale concise despre ceea ce-şi doreşte persoana respectivă." A doua axiomă îi aparţine lui Henry Ford (producătorul american de automobile, 1863–1947): "Îl compătimesc pe cel pe care nu-l interesează decât să se îmbogăţească, fiindcă nu face nici doi bani. Dacă vrea să fie vrednic de bogăţiile pe care le caută, omul trebuie să se preocupe mai întâi de serviciile pe care trebuie să le ofere el lumii, în schimbul acestora."

Ca răspuns la înţeleapta idee a lui Carnegie, Bob spunea cu însufleţire: "Ţelul meu este să devin milionar până împlinesc 30 de ani". A doua idee, cea a lui Henry Ford, era însă mai dificilă. "Trebuia să-mi dau seama ce servicii aş putea oferi lumii" povesteşte el. "N-am ştiut ce să fac până când am întâlnit o altă afirmaţie a lui Carnegie: "Poziţia pe care o ocupă cineva în lume depinde de cantitatea şi calitatea serviciilor pe care le oferă şi de atitudinea mentală pe care o are în relaţiile cu ceilalţi."

"Asta a fost ceea ce mi-a arătat că succesul se află sub controlul meu" spunea Bob. "Cantitatea serviciilor furnizate era dată de numărul întâlnirilor *mele* cu clienţii şi de numărul vânzărilor pe care le puteam *eu* realiza. Calitatea serviciilor însemna cât de bine făceam ceea ce aveam *eu* de făcut. Iar atitudinea mentală stătea şi ea sub controlul *meu*."

Din acel punct, Bob şi-a consacrat viaţa propriei împliniri. Ştia cum să procedeze şi ştia că succesul îi stă în puteri.

După ce a absolvit Cornell University, Bob a intrat în afacerile în care se făceau vânzări directe, pentru că acolo se puteau câştiga banii cel mai rapid. Acolo a învăţat cel mai mult despre vânzări. La început a vândut obiecte pentru bucătărie. Patronul îl trimitea unde era mai greu, iar Bob s-a deprins să treacă peste neplăcerea de a se prezenta mereu şi mereu pe el şi marfa lui. Nu-i plăcea ceea ce făcea, dar a găsit un alt citat care i-a plăcut: "Fă lucrurile de care îţi este cel mai frică, iar frica va avea o moarte sigură." Experienţa se clădeşte pe deprinderi. Iar experienţa pe care a căpătat-o Bob i-a dat tenacitatea şi tăria de a depăşi cele mai mari piedici pe care le-a întâlnit în viaţă.

Ţelul lui Bob de a devenit milionar a continuat să-l împingă înainte. Dar cu trecerea anilor, a învăţat să se preocupe tot mai mult de echilibrul din viaţa lui. În prezent, când se uită spre trecut cu toate părţile lui bune şi rele, Bob este încredinţat că şi-a folosit cât a putut de fructuos tot ceea ce a avut. Şi acum încă se mai preocupă să-şi folosească la maximum resursele, ca să aibă un impact pozitiv cât mai mare şi să-şi găsească adevărata împlinire.

Indiferent de împrejurările vieţii dumneavoastră, succesul autentic pe care îl puteţi clădi în viaţa care v-a mai rămas de trăit depinde de măsura în care veţi reuşi sau nu să adoptaţi o atitudine ca a lui Bob. Voi încheia acest capitol cu o istorisire despre doi oameni care îşi trăiau cam în acelaşi fel ultimele zile din viaţă, internaţi într-un spital. Unul dintre ei a ştiut cum să-şi asume responsabilitatea pentru ceea ce i-a mai rămas de trăit şi a fost victorios chiar şi în moarte. Celălalt a refuzat orice responsabilitate pentru ultimele lui zile şi s-a simţit o victimă.

Erau odată doi oameni, amândoi foarte grav bolnavi. Zăceau într-o mică rezervă de spital, în care nu încăpeau decât cele două paturi şi noptierele; într-o parte era uşa spre coridor, iar pe peretele opus, fereastra.

Unul dintre ei era obligat, ca parte a tratamentului, să stea ridicat, adică aşezat pe pat, câte o oră în fiecare după-masă (era ceva în legătură cu drenarea lichidelor din plămâni). Patul lui era cel mai apropiat de fereastră.

Altminteri, amândoi bărbaţii erau nevoiţi să-şi petreacă tot timpul întinşi pe spate în pat, cât mai liniştiţi şi cât mai calmi. Tocmai din această cauză fuseseră repartizaţi în rezerva aceea micuţă. Erau mulţumiţi de liniştea şi pacea din jur — erau scutiţi de zgomotul şi indiscreţiile inerente dintr-un salon mai mare.

Evident că unul dintre dezavantajele majore ale stării lor era faptul că nu prea aveau voie să facă nimic: fără cărţi, fără radio şi în orice caz fără televizor. Erau obligaţi să stea liniştiţi, nemişcaţi, numai cu prezenţa celuilalt alături.

Sigur că vorbeau între ei ore întregi. Povesteau despre soţii şi despre copii, despre căminele şi slujbele pe care le-au avut, despre propria lor copilărie, despre ce au păţit în război, despre unde se duc în concedii — tot felul de lucruri. La începutul fiecărei după-amieze, bărbatul care trebuia să şadă ridicat timp de o oră privea pe fereastră şi îi povestea celuilalt tot ce vedea.

Fereastra dădea spre un parc, povestea el, unde vin copiii ca să dea firimituri de pâine la lebede şi la raţe sau să-şi încerce bărcuţele de jucărie. Mai vedea în parc tineri îndrăgostiţi, plimbându-se de mână pe sub copaci, vedea flori şi pajişti verzi, un teren de sport, oameni stând tolăniţi la soare. Şi chiar în spatele parcului se vedea un minunat contur al oraşului.

Bărbatul care zăcea întins pe patul de alături asculta cu nesaţ povestirile colegului de cameră, bucurându-se de fiecare cuvânt al acestuia. Afla astfel că un copil era să cadă în lac, că trec nişte fete foarte drăguţe, în rochii de vară, că pe teren a început un meci palpitant, că într-un loc se joacă un băiat cu căţeluşul lui. Bărbatul care asculta aproape că vedea aievea, în faţa ochilor, tot ce se petrece afară.

Într-o după-masă, când afară se desfăşura un fel de paradă, pe bărbatul imobilizat l-a lovit un gând: "De să aibă cel de lângă fereastră toată bucuria de a privi afară? Eu de ce să nu am parte de asta?"

Îi era cam ruşine că gândea aşa, a încercat chiar să-şi alunge asemenea idei, dar oricât se străduia, vroia cu tot dinadinsul să se întâmple ceva şi să stea şi el la geam. Ar fi făcut orice pentru asta!

Cu trecerea zilelor, a devenit morocănos. El era cel care ar fi trebuit să stea la geam, nu vecinul din patul alăturat! Era tot timpul

mohorât, nu mai dormea cum trebuie, iar starea lui s-a agravat — lucru pe care nici un doctor nu şi-l putea explica.

Într-o noapte, pe când stătea treaz şi se uita în tavan, l-a auzit pe vecinul de cameră tuşind foarte tare. Omul se sufoca cu plămânii plini de lichid şi încerca în zadar să ajungă la butonul soneriei ca să cheme sora. Îl privea cum se chinuieşte, dar nu făcea nici o mişcare.

Tusea bietului om hârâia în întuneric, iar şi iar. Apoi s-a oprit. S-a oprit şi respiraţia bărbatului, dar vecinul lui de salon continua să se uite în tavan.

Dimineaţa, când a venit ca să facă toaleta bolnavilor, sora de serviciu a constatat că unul dintre pacienţi era mort. L-au scos încetişor afară şi l-au dus de acolo fără prea multă agitaţie.

Imediat ce i s-a părut că e decent să facă o solicitare, celălalt pacient a întrebat dacă poate fi mutat în patul de lângă fereastră. Infirmierii l-au mutat acolo, i-au aranjat pătura ca să se simtă cât se poate de confortabil şi au plecat.

De îndată ce a rămas singur, bărbatul s-a ridicat cu mare greutate, sprijinindu-se într-un cot şi trăgându-se mai aproape de geam, ca să privească afară. Când colo, ce să vezi, fereastra dădea spre un zid.[12]

Viaţa şi succesul sunt ceea ce doriţi dumneavoastră să fie. Nu sunt ceea ce vede altcineva, ci ceea ce vedeţi dumneavoastră. Nu sunt legate de împlinirile altcuiva, ci de ale dumneavoastră. Opriţi-vă în această clipă şi cercetaţi-vă încă o dată imaginea pe care o aveţi — până nu e prea târziu!

Acţiuni de întreprins

1. Cum vă consideraţi, victimă sau învingător? Aveţi impresia că v-aţi împotmolit şi că sunteţi neputincios, sau că sunteţi capabil să luaţi deciziile corecte, ţinându-vă sub control gândurile şi atitudinile? Cum? Daţi câteva exemple.
2. Ce părţi din viaţa dumneavoastră sunt cele mai disciplinate? În ce zone vă lipseşte disciplina? Scrieţi câte un exemplu pentru fiecare.

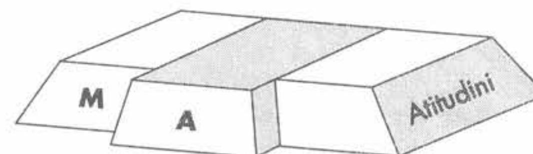
3. Identificaţi o zonă în care v-aţi putea îmbunătăţi printr-o muncă asiduă. Ce schimbări aţi dori să faceţi în zona respectivă?
4. Aşa cum am arătat în acest capitol, facem adesea ceea ce facem din cauză că nu ne-am format cum trebuie anumite deprinderi. Ce deprinderi proaste vă împiedică să vă găsiţi adevărata împlinire? Faceţi o listă a acestora, apoi încercuiţi-le pe cele mai persistente. Cum aţi putea schimba deprinderea respectivă, adoptând principiul **mişcării lucrurilor**, adică al luării vieţii în propriile mâini?

Capitolul 2

Asumaţi-vă propria individualitate

"What you see is what you'll be"

– Ceea ce vedeţi este ceea ce veţi deveni –



Omul mediu merge în mormânt cu propria muzică încă ferecată în el.

— Oliver Wendell Holmes —
(poet, eseist şi medic american, 1809-1894)

Era un copil bun. Părinţii lui erau americanii modeşti şi muncitori din clasa de mijloc, locuind undeva într-un orăşel din partea de nord-vest a ţării. Dar încă din copilărie s-a amestecat cu cine nu trebuie. Avea ca prieteni nişte "duri". Nu-i prea plăcea deloc de el însuşi, astfel că a avut rezultate slabe cam în toate domeniile. A avut necazuri şi cu ai lui. La şcoala primară n-a luat decât D-uri şi C-uri* tot timpul. Nu-i plăcea

* Calificative şcolare acordate pentru performanţe slabe sau mediocre. (n. red.)

nici cum arăta: era scund şi gras, lucru pentru care a fost poreclit "Jelly Belly"**

Când a mai crescut, a început să intre în tot felul de belele. Pe la 11 ani a început să fure şi a fost prins încercând să falsifice un cec. Se îndrepta evident într-o direcţie greşită. Nici părinţii, nici profesorii nu mai ştiau ce să-i facă. Avea un cămin normal, iar părinţii lui îşi dădeau silinţa cât puteau. Dar băiatul tot nu-şi găsea împăcarea cu viaţa lui. Era furios pe tot şi toate şi avea grijă să arate tuturor acest lucru.

Pe la vreo 13 ani a trăit însă ceea ce s-ar putea numi o "experienţă spirituală". A întâlnit un tânăr specialist care a petrecut cu el ceva timp ca să-l ajute să-şi găsească un scop în viaţă şi să-i dea speranţă. Băiatul a început să se schimbe. Într-un singur trimestru, calificativele lui au trecut de la D la A. În loc să se poarte ca un bătăuş cum făcuse în clasa a şaptea, într-a opta a ajuns să fie ales preşedintele asociaţiei elevilor. Pur şi simplu, celor din jur începuse să le placă de el! Atitudinea lui s-a schimbat radical, de la una de mânie şi frustrare, la una de productivitate concentrată. A început să acumuleze rezultate pozitive în toate compartimentele vieţii lui. A şi slăbit, de parcă fiecare celulă a minţii şi trupului lui s-ar fi transformat radical peste noapte, asemenea metamorfozei care transformă omida în fluture. Era un adevărat miracol!

Tânărul cu pricina a terminat liceul, a mers la colegiu, a absolvit şi chiar s-a înscris la cursuri postuniversitare. A absolvit cu onoruri fiecare treaptă. Şi-a luat şi doctoratul, iar la vârsta de 29 de ani a devenit preşedintele unei instituţii de învăţământ. Înainte de a împlini 40 de ani, a devenit preşedintele a două organizaţii cu impact în întreaga lume.

Ce s-o fi întâmplat cu mititelul de care vorbeam la început? A avut parte de o revelaţie dramatică: faptul că are un destin propriu.

Ştiu bine povestea asta, pentru că personajul sunt chiar eu, Ron Jenson. Am crescut într-adevăr într-un cămin plin de căldură, cu doi părinţi minunaţi. Şi într-adevăr am avut probleme când eram mic. Dar datorită acelei experienţe profunde, care

** "Grăsanul". (n. red.)

mi-a dezvăluit însemnătatea propriei persoane, fiecare domeniu al vieţii mele s-a transformat. Am început să înţeleg că am un destin de împlinit şi am început să mi-l slujesc.

Evoluţia mea nu ţinea de inteligenţă. Ceea ce am descoperit a fost că am un potenţial ascuns în mine.

M-am simţit motivat de revelaţia că am un destin, că pot să-mi găsesc rostul în viaţă. Puteam să-mi iau soarta în mâini şi să-mi schimb propria lume. Aici este cel de-al doilea principiu despre care doresc să discutăm: **asumarea propriei individualităţi.**

Când mă vedeam ca un învins furios, reacţionam ca şi când nici nu puteam fi altceva. În clipa în care mi-am văzut adevăratul potenţial, am început să-mi întrezăresc însemnătatea — eram cineva capabil să facă ceva care să merite făcut, cineva dăruit cu calităţi şi aptitudini, care mai are şi unele slăbiciuni, dar acestea pot fi îndreptate. Din acel moment, am început să trăiesc altfel. Şi dumneavoastră puteţi.

Ce factori v-au influenţat imaginea de sine? Un prieten, munca dumneavoastră, o experienţă pozitivă, un eşec, un părinte? Iată mai jos ce ne povesteşte un tânăr:

Când aveam cam 10 ani, tata şi-a cumpărat de la vechituri un Ford Model A din 1929, intenţionând să-l restaureze, să-l facă să arate ca nou. Pentru asta a închiriat un garaj vizavi de casa noastră, unde-şi petrecea meşterind toate serile şi weekendurile. Îmi aduc aminte că eram în stare să stau ore în şir, urmărindu-l pe tata cum lucrează, dându-i sculele de care avea nevoie şi simţindu-mă fericit şi apropiat de el, fiind şi eu parte într-o întreprindere importantă pentru noi. Lunile treceau şi întreaga familie începea să se simtă tot mai entuziasmată, pe măsură ce lucrarea noastră prindea contur.

În sfârşit, într-o seară, vedeam deja sfârşitul proiectului. Tata a adus maşina la garaj de la atelierul de vopsitorie. Vopseaua nouă şi neagră lucea, scoţând în evidenţă galbenul spiţelor şi dungeliţa subţire de pe carcasă, trasă cu mâna, care punea în valoare silueta maşinii. Nu mai rămânea de făcut decât să fixăm în şuruburi montura capotei albe din piele.

Ca să mă facă să mă simt important în acest "grand-finale", tata mi-a spus să ţin eu şuruburile cu şurubelniţa din exterior, el urmând să intre în maşină şi să fixeze piuliţele cu cheia. O dată

fixată capota de piele pe ambele laturi, proiectul nostru era gata, iar noi am fi început să ne plimbăm de jur împrejur, fericiţi şi mândri de noua capodoperă a familiei. Tata mi-a mai spus "Ai mare grijă să nu zgârii vopseaua!"

Ţineam încordat şurubelniţa cu ambele mâini în crestăturile şuruburilor, în timp ce tata fixa piuliţele pe dinăuntru. Când deodată şurubelniţa mi-a scăpat şi a făcut în vopseaua capotei o "arătură" lungă de vreo doi inci. (Până şi acum, când scriu aceste cuvinte, văd în faţa ochilor forma acelei zgârieturi!) Am simţit dintr-o dată că mi se face rău de la stomac. Tata a sărit afară din maşină şi, după ce a văzut zgârietura, a început să strige, să urle şi să arunce cu uneltele peste tot. Mi-aduc vag aminte că m-am simţit uşurat că era şi mama pe acolo, ca să-mi sară în ajutor.

Acesta este unul dintre acele momente traumatice din viaţă, în care prioritatea cea mai mare o capătă propria supravieţuire. Am fost zguduit până în adâncul sufletului. Mă aflam în lumea mea şi ofeream ce puteam eu să-i ofer, dorind de fapt să fac numai bine. Iar mesajul pe care l-am primit pentru asta de la tata a fost "idiotule şi neîndemânaticule, uite ce prostie ai făcut!! Nu eşti în stare de nimic!"[1]

S-ar putea ca amintirile dumneavoastră să nu fie atât de clare ca ale persoanei care a scris cuvintele de mai sus. Dar sunt sigur că vă puteţi totuşi aminti momente similare, în care fragila dumneavoastră percepţie de sine a fost afectată de alţii şi poate chiar marcată definitiv. Dacă aţi avut parte de experienţe nefericite, este foarte probabil că şi rezultatele sunt nefericite. Dar dacă experienţele dumneavoastră au fost bogate, pozitive, este de presupus că imaginea de sine v-a fost puternic stimulată.

Cu ani în urmă, o profesoară de la o şcoală de băieţi din Harlem primise în grijă cea mai dificilă clasă. Într-o zi i-a căzut în mână lista cu rezultatele obţinute de băieţi la testele de IQ şi nu i-a venit să creadă: copiii respectivi erau de-a dreptul străluciţi! Şi după aceea chiar aşa i-a şi tratat, ca pe nişte fiinţe umane strălucitoare, capabile, cu un potenţial incredibil. Puteţi spune şi dumneavoastră cum s-a sfârşit povestea asta, nu-i aşa? Băieţii au dovedit că profesoara avea dreptate, absolvind cu toţii şcoala şi reuşind în mare măsură în viaţă.

Dar aici este clenciul: profesoara nu văzuse de fapt lista cu IQ-urile băieţilor, ci lista cu numerele dulăpioarelor lor individuale de pe coridor! Dar numai pentru că fusese încredinţată că acelea erau rezultatele la testele de inteligenţă şi-i tratase pe copii ca atare, ea reuşise să le schimbe întreaga viaţă. Iar ei i-au răspuns ca şi cum ar fi fost convinşi de adevărul imaginii lor de copii inteligenţi şi cu potenţial.

Dacă ne vedem propria însemnătate — sau măcar dacă credem că alţii ne consideră deştepţi — începem să ne comportăm ca şi cum am fi într-adevăr deştepţi. Dacă nu, nu. Ceea ce vedem, aia devenim. Totul ţine de viziunea pe care o avem noi înşine asupra noastră.

Haideţi să analizăm rezultatele unui studiu întreprins în Rusia. Un grup de adolescente au fost chestionate de o asociaţie naţională de psihologie, care le-a cerut să spună care ar fi meseria lor preferată. Mai mult de 70% dintre fete au răspuns că prostituţia. Acum, dincolo de implicaţiile de ordin moral pe care le are o atare situaţie, răspunsul fetelor respective ilustrează clar argumentul meu. Prostituţia este ocupaţia preferată a adolescentelor din Rusia pentru că au crescut într-un sistem în care trupul omenesc nu este privit decât ca o masă de carne, putând fi utilizat cu pragmatism în orice scop posibil. Fiinţa umană nu are suflet, o dată ce nu există nici un Dumnezeu sau o altă forţă decât statul. Adăugaţi la asta preocupările occidentalilor pentru materialism, plăceri uşoare şi sex şi nici nu mai e de mirare că fetele aleg prostituţia. Este cel mai simplu şi mai rapid mod de a câştiga bani.

Ceea ce vezi în tine însuţi este ceea ce vei deveni.

Pentru a vă **asuma propria individualitate**, trebuie să înţelegeţi două lucruri: (1) aveţi într-adevăr însemnătate şi (2) trebuie să vă ocupaţi de propriile defecte şi slăbiciuni.

Aveţi însemnătate

Oliver Wendell Holmes spunea: "Cea mai mare tragedie a Americii nu este risipa uriaşă de resurse naturale, deşi şi aceasta este tragică. Cea mai mare tragedie este risipa de resurse umane. Omul mediu merge în mormânt cu propria muzică încă ferecată în el."

Dar dumneavoastră? Dacă aţi şti că muriţi chiar azi, aţi intra în mormânt fără ca muzica proprie să fi răsunat în lume? Reuşesc

instrumentele vieţii dumneavoastră — talentele, aptitudinile, atitudinile, relaţiile şi celelalte daruri cu care aţi fost înzestrat — să-şi împletească glasurile într-o muzică minunată, sau rămân toate tăcute? Adevăratul dumneavoastră Eu se simte oare înăbuşit sau înlănţuit?

1. Sunteţi o fiinţă deosebită

Ca să vă daţi seama de propria individualitate trebuie să înţelegeţi că *sunteţi o fiinţă deosebită*, unică. S-ar putea să fi auzit expresia asta de la părinţi, de-o viaţă întreagă, şi să vi se pară un simplu compliment. Trebuie însă să o credeţi, pentru că este absolut adevărată. Sunteţi singurul aşa cum sunteţi; nu există şi nu va mai exista nimeni "exact la fel". Indiferent cât de popular sau nepopular sunteţi în societate, cât de bogat sau cât de sărac, indiferent de formaţia pe care o aveţi, sunteţi deosebit. Aţi auzit poate vorba următoare: "Dumnezeu nu face fleacuri". Este adevărat. Iar dumneavoastră nu sunteţi un "fleac". Existaţi ca să aveţi un impact asupra lumii în care trăiţi, în aria dumneavoastră de influenţă.

Sunteţi totodată singura persoană care are formaţia, contactele şi personalitatea dumneavoastră. Prin urmare, există multe lucruri în această viaţă pe care *numai dumneavoastră* sunteţi calificat să le faceţi. Aceasta este o realitate pe care trebuie să vi-o însuşiţi fără rezerve!

Gândiţi-vă o clipă cât de important este să vă consideraţi deosebit. Dincolo de beneficiile psihologice şi sociale, gândiţi-vă la impactul pe care l-aţi putea avea asupra lumii. Multe dintre forţele economice din ultimele câteva decenii încep să devină cu repeziciune depăşite. Cum spunea Peter Druker, "...*cunoştinţele* sunt cele care vor crea avuţie. Ţelul nostru major va fi să facem cunoştinţele productive."[2] Această afirmaţie are implicaţii pentru noua generaţie de lideri din lumea afacerilor, dar şi pentru noua generaţie de muncitori.

În domeniul conducerii, Drucker spune: "Vom ajunge să vedem un management distribuit ca într-o trupă de jazz, în care conducerea muzicală este preluată pe rând de fiecare instrumentist, în funcţie de tema muzicală şi independent de rangul persoanei respective." Continuându-şi analogia cu muzica, el mai

spune: "Orchestra simfonică — în care există un singur "executiv" şi nici un alt nivel managerial interpus între el şi membrii orchestrei — va fi modelul organizaţiilor bazate pe informaţie."[3]

Nu numai stilul de conducere se va schimba drastic, ci şi stilul de a munci. Drucker argumentează: "Fiecare lucrător — sau "instrumentist" — va fi un specialist de înaltă clasă. Cu toţii vor munci, în echipă, pentru îndeplinirea unui scop comun. Luaţi individual, ca instrumentistul care cântă la tubă sau la flaut, oamenii pot să facă şi aşa muzică; dar o simfonie o pot interpreta numai împreună, cu toată orchestra. Organizaţia trebuie să fie armonioasă, fiecare membru al ei trebuind să-şi coordoneze rolul cu rolurile celorlalţi."[4]

Puteţi vedea cu uşurinţă din opiniile lui Drucker (împărtăşite larg de o mulţime de manageri şi formatori din ziua de azi) că abilitatea dumneavoastră de a vă identifica şi fructifica unicitatea, talentul, potenţialul şi aptitudinile este esenţială atât pentru propria bunăstare, cât şi pentru influenţa pe care o aveţi asupra celor din jur.

2. Puteţi avea o contribuţie

Pentru a vă da seama de propria individualitate, trebuie să înţelegeţi că *puteţi* avea o contribuţie.

Cunosc o femeie din Boring, Oregon, pe care o nelinişte a posibilitatea ca autorităţile locale să adopte o hotărâre prin care să permită nuditatea dansatoarelor în unele dintre barurile locale. Femeia, care era mamă, avea o fire timidă şi tăcută, dar s-a simţit totuşi obligată să participe la adunarea consiliului local, în seara în care urma să se discute hotărârea cu pricina.

După ce s-au încheiat discuţiile, voturile consilierilor erau de patru la patru. Mai rămânea să voteze încă un consilier. În acel moment, femeia despre care vă povestesc s-a ridicat în picioare fără nici un zgomot şi a spus: "Nu sunt elocventă, nu prea ştiu să vorbesc în public. Dar trebuie să vă spun ceva care s-a întâmplat în familia mea. Fiica mea a ieşit într-o seară împreună cu nişte prieteni şi s-a nimerit să intre într-unul dintre aceste baruri, în care este permisă nuditatea dansatoarelor. Fata mea a fost acostată acolo şi a rămas după asta cu nişte urme fizice şi psihice considerabile." Apoi s-a aşezat la loc, tot fără zgomot.

În sfârşit, ultimul membru al consiliului care mai avea de votat, o femeie, s-a ridicat şi s-a adresat membrilor comunităţii: "Domnilor, v-aţi prezentat foarte clar şi convingător argumentele. Dar nu aţi luat deloc în seamă problema morală pe care ne-a semnalat-o doamna care a vorbit adineauri. Prin urmare, voi vota împotriva adoptării hotărârii care permite nuditatea dansatoarelor din barurile acestei localităţi.

O persoană cât se poate de obişnuită a reuşit să încline balanţa în direcţia pe care o dorea. Indiferent de cauza îmbrăţişată, această mamă a luat atitudine într-o problemă la care ţinea şi a reuşit să contribuie la soluţionarea ei.

Ce fel de ambiţii aveţi dumneavoastră? Ce anume vă aţâţă focul interior încât să doriţi să acţionaţi şi să schimbaţi ceva?

3. Împliniţi-vă destinul

După ce începeţi să acceptaţi că şi o persoană singură poate realiza schimbarea dorită, trebuie *să vă convingeţi că vă puteţi împlini destinul.* Aţi fost adus pe lume pentru un anumit motiv. Dacă doriţi să fiţi ceea ce trebuie să fiţi — dacă doriţi să vă maximizaţi potenţialul şi să vă îndepliniţi ţelurile pe care le aveţi în această lume — trebuie să vă urmaţi destinul. Aici nu-i nimic opţional. N-aveţi încotro, dacă nu o faceţi, nu vă mai rămân decât nefericirea şi sentimentul eşecului.

Când am scris această carte, una dintre aspiraţiile mele majore a fost să-i stimulez pe bărbaţii şi femeile din întreaga lume să reînceapă să creadă în destinul propriu. Eu unul m-am înfruntat de multe ori cu destinul de-a lungul vieţii. Am avut de-a face cu cinci cariere diferite şi mi-au plăcut toate. Cu cât avansez în vârstă, cu atât mă simt mai puternic motivat să-mi îndeplinesc destinul.

Astfel, m-am luptat să-mi dau seama ce ar trebui să fac şi ce nu. Bătălia asta m-a făcut să înţeleg că trebuie să mă ocup preponderent de cele patru zone în care mă simt tare: conceptualizarea, creaţia, comunicarea şi conectarea resurselor şi oamenilor. În plus, mi-am privit viaţa într-un mod holist şi am constatat că am nevoie nu numai să-mi definesc succesul în viaţa personală, în muncă, în relaţiile pe care le am şi în diferitele mele acţiuni, ci şi să-l înfăţişez lumii.

Veţi începe să vă întrezăriţi şi să vă definiţi destinul pe măsură ce înţelegeţi tot mai bine două faţete ale personalităţii dumneavoastră: *predilecţiile unice* pe care le aveţi (talentul, capacitatea, calităţile, înzestrările, oportunităţile, preocupările, pasiunile etc.) şi *necesităţile presante* pe care vi le provoacă mediul în care trăiţi. Cu cât înţelegeţi mai bine aceste două faţete, cu atât veţi reuşi să vă definiţi mai precis destinul.

Printre necesităţile presante ale lumii dumneavoastră se numără şi ceea ce sunteţi (şi nevoia dumneavoastră de a creşte), şi ceea ce faceţi (în toate zonele critice ale vieţii).

În esenţă, nu-i vorba decât să vă creaţi CEL MAI BUN EU posibil.

Toate aceste lucruri sunt o parte a împlinirii destinului. Acestea sunt lucrurile pe care aş dori să le faceţi.

Ocupaţi-vă de propriile puncte slabe

Pentru a ne găsi identitatea personală trebuie să ne ocupăm de punctele noastre slabe, pe care de multe ori preferăm să ni le ignorăm. Slăbiciuni şi defecte avem toţi: suntem uneori iritabili, lipsiţi de răbdare, bârfitori. Contrar practicii uzuale, a le ascunde "sub preş" nu înseamnă a le trata. Contrar şi opiniilor uzuale, defectele noastre de caracter nu sunt chiar atât de greu de corectat. Puteţi chiar *beneficia* de slăbiciunile dumneavoastră, dacă faceţi următorii paşi.

1. Admiteţi că aveţi slăbiciuni

Recunoaşteţi că le aveţi în faţa dumneavoastră sau a altora (în contextul potrivit), ori în faţa Dumnezeului pe care îl slăviţi. Învăţaţi să admiteţi că aveţi defecte. Refuzul de a accepta aşa ceva vă agravează problema.

Fiecare individ se dezvoltă în limitele a ceea ce eu numesc "cutia" maturităţii. Suntem cu toţii încredinţaţi că dacă trăim conform preceptelor acceptate în limitele unei "cutii", vom fi primiţi în mijlocul oamenilor şi ne vom ridica la o poziţie de respectabilitate. Fiecare dintre noi avem un anturaj care stabileşte limitele a ceea ce este sau nu este acceptabil, de pildă în privinţa

comportamentului sau aspectului nostru vestimentar. Aceste limite ne aşează într-o anumită "cutie". Începem să ne preocupăm de stilul de viaţă care se vede în exterior, nu de creşterea noastră interioară. În consecinţă, încetăm să ne mai preocupăm sau chiar să mai fim conştienţi de neajunsurile firii noastre.

Îmi aduc aminte că stăteam odată de vorbă cu un prieten pe care îl rodea îngrijorarea. L-am întrebat: "Care crezi tu că este cea mai mare problemă a ta?" La care el mi-a răspuns: "Banii."

L-am privit şi am izbucnit în râs: "Haide, fii serios!"

"De ce crezi că nu sunt serios?"

"Pentru că după părerea mea, cea mai mare problemă a ta nu are legătură cu banii."

"Dar care zici tu că e cea mai mare problemă a mea?"

"Îngrijorarea."

Când a auzit asta, s-a schimbat la faţă: omul făcea parte dintr-un grup în care îngrijorarea nu era ceva acceptabil. Aşa că a protestat destul de vehement: "Îngrijorat? Ba nu sunt deloc îngrijorat. Ţi se pare ţie. N-ai dreptate!"

I-am răspuns: "Toată lumea ştie că-ţi faci prea multe griji. Soţia ta ştie, eu ştiu. Oricine te întâlneşte şi vorbeşte cu tine cinci minute îşi dă seama că-ţi faci prea multe griji. Până şi stomacul tău ştie. Uite, ai făcut ulcer. Evident că ai obiceiul să-ţi faci prea multe griji. Ceea ce trebuie însă să reţii este că nu-i nimic rău în asta! *Ai voie* să te îngrijorezi cât vrei! Nu eşti deloc o fiinţă mai rea dacă-ţi faci griji. Pur şi simplu nu înţelegi că nu e nevoie să-ţi faci griji."

Uneori este normal să ne arătăm nerăbdarea. Câteodată putem spune lucruri pe care n-ar trebui să le spunem. Nu mă bucur că sunt plin de defecte. Dar recunosc — şi aşa trebuie să faceţi şi dumneavoastră — că *fiecare dintre noi ne luptăm cu câte ceva.* Avem voie să recunoaştem asta. De fapt, primul principiu al creşterii este să spuneţi "sunt neajutorat, sunt slab şi am nevoie de ajutor".

Cei mai mulţi dintre noi suntem destul de iscusiţi în a crea impresii false. Ne prefacem a fi altcineva decât suntem şi ajungem până la urmă să interpretăm roluri toată viaţa. Paul Tournier spunea: "Ştim să ne ascundem firea adevărată în spatele unor bariere protectoare. O lăsăm vederii numai printre bare. Dezvăluim anumite aspecte. Pe altele le ascundem cu grijă."

Cu un număr de ani în urmă, era foarte populară o carte intitulată *Why Am I Afraid to Tell You Who I Am?* ("De ce mă tem să-ţi spun cine sunt?").[5] Tema acestei cărţi este ezitarea oamenilor de a-şi expune adevărata fire, de teamă că prietenii şi colegii nu ar accepta ceea ce văd. În esenţă, individul se teme că fiinţa sa interioară — gândurile, atitudinile, comportamentele private, vulnerabilităţile — ar putea fi respinse dacă ar fi înţelese de cei din jur. De aceea, spune autorul cărţii, oamenii îşi creează măşti care să le ascundă adevărata fire.

Eu am constatat însă că oamenii reacţionează la vulnerabilitatea celorlalţi în moduri foarte variate. Adesea când vorbesc în faţa unui public îmi mărturisesc unele slăbiciuni. Am o mulţime de exemple şi le ofer cu plăcere. Niciodată nu s-a întâmplat să primesc vreo reacţie de tipul "Vai, domnule Jenson, sunteţi mai rău decât credeam!" Dimpotrivă, oamenii îmi spun: "Vă sunt recunoscător, domnule Jenson, şi mă bucur să aflu că şi alţii se luptă cu probleme de acelaşi fel!" Oamenii nu mă respectă mai puţin după ce-mi dezvălui vreo slăbiciune. Ştim cu toţii că avem probleme. Doar că ni se pare stânjenitor să le admitem în public.

Vă rog să reţineţi: nu spun că trebuie să începeţi să vă mărturisiţi oricui cele mai profunde şi mai întunecate secrete. Ar fi o totală lipsă de înţelepciune să faceţi aşa ceva. Dar a dezvălui anumite slăbiciuni reale în faţa unui grup de prieteni apropiaţi poate fi de mare ajutor. Este un lucru pozitiv să căutaţi sprijinul şi opiniile oamenilor.

Mai mult, curajul de a admite un neajuns poate fi contagios. Nu numai că vă eliberează şi puteţi să vă îndreptaţi, dar deschiderea creată astfel îi ajută şi pe alţii să crească. Tocmai acesta este motivul pentru care, în contactele mele cu publicul, adopt o oarecare transparenţă. Ceea ce doresc eu este să-i fac pe interlocutori să renunţe, atunci când îşi privesc viaţa şi succesul, la a se preocupa exclusiv de felul în care li se vede "performanţa" din exterior. Şi mai doresc să-i facă să considere căutarea succesului autentic ca pe o creştere, stimulată de greşelile făcute şi de ajustările menite să le îndrepte.

Aşadar, deschideţi-vă. Când o "daţi în bară", recunoaşteţi!

Reţineţi însă un lucru important: inspectându-vă şi reformulându-vă periodic punctele slabe, s-ar putea să constataţi că în unele domenii trebuie să căutaţi o anumită reconciliere, sau resti-

tuire. Cu alte cuvinte, puteţi afla că aţi făcut lucruri care trebuie îndreptate, că v-aţi stricat o relaţie care ar trebui reconstruită.

Vă sfătuiesc cu insistenţă să îndreptaţi greşelile făcute. Dacă aţi furat ceva în trecut, plătiţi-l. Dacă stricarea unei relaţii a fost, într-o oarecare măsură, cauzată de dumneavoastră, îndreptaţi-o.

Parcă aud: "Da, dar dacă fac aşa ceva o să mă simt umilit, stânjenit! Am făcut lucruri ilegale, cum ar fi înşelarea fiscului. Aş avea de plătit tot felul de amenzi şi taxe. Consideraţi că ar trebui să admit că am făcut rău cuiva care mi-a făcut mie şi mai mult rău? Asta ar fi teribil de incorect."

Răspunsul meu este că da, aveţi dreptate! Toate acele consecinţe pot fi reale şi s-ar putea să se şi materializeze. Dar chiar dacă nu puteţi controla efectele, puteţi să vă controlaţi comportamentul şi deciziile. Iar acest control trebuie să se bazeze pe faptul că sunteţi o persoană care îşi înţelege rostul în viaţă şi care învaţă să se ocupe de propriile defecte şi slăbiciuni în lupta pentru dobândirea excelenţei.

Am spus şi spun mereu şi mereu în această carte că trebuie să ne concentrăm asupra rădăcinilor din viaţa noastră. Cu alte cuvinte, ceea ce avem de făcut este să trăim pe baza unor *principii ferme*. Dacă avem grijă cum trebuie de rădăcini, în cele din urmă vor veni şi roadele, şi vor fi permanente şi din abundenţă.

Recunoaşterea şi îndreptarea slăbiciunilor dumneavoastră ajută la întărirea rădăcinilor, aşa cum îngrăşământul natural întăreşte o plantă. Chiar dacă miroase, îngrăşământul ajunge până la rădăcini şi întăreşte planta. Eu nu pot să vă garantez cum vor cădea sorţii în cazul dumneavoastră, dar vă pot garanta că decizia de a vă îndrepta vă va stimula un imens sentiment al virtuţii şi integrităţii personale, ajutându-vă să vă descătuşaţi incredibilul potenţial.

Ceea ce spun aici nu este pură teorie. Îmi aduc aminte cum am parcurs eu însumi acest proces, acum mulţi ani. Am avut o problemă cu nişte bani pe care îi storsesem de la un om vârstnic. După ce am avut revelaţia propriei individualităţi, am fost izbit de sentimentul de vinovăţie pentru greşelile pe care le comisesem. Ştiam că făcusem rău. Şi mai ştiam că ori de câte ori îl voi vedea pe omul căruia îi făcusem rău, mi-ar fi venit să mă ascund, simţindu-mă copleşit de vinovăţie. Ştiam, din zbuciumul conştiinţei mele de om care se ştie special şi îşi cunoaşte propria însemnătate,

că nu puteam lăsa lucrurile să continue aşa. Ştiam că trebuia să le rezolv. M-am dus la omul respectiv, i-am mărturisit în ce fel îi făcusem rău, i-am cerut iertare şi i-am promis să-i returnez suma pe care o pierduse din cauza mea.

Şi ce credeţi, omul a început să râdă! Mi-a spus cât de mult îmi admiră onestitatea, mi-a spus că simţise el că era ceva în neregulă, dar că îi plăcea de mine şi voia să mă ajute, chiar dacă ştia că nu fusesem din start prea cinstit cu el.

Dacă nu aş fi mers la el să îndrept lucrurile, n-aş fi cunoscut niciodată intenţiile acestui om şi, în plus, aş fi cărat după mine toată viaţa povara vinei, oricât aş fi încercat să o minimalizez sau să o neg. În plus, o dată ce mi-am admis greşeala în faţa omului respectiv şi am oferit reparaţiile adecvate, m-am simţit eliberat şi capabil să merg mai departe.

2. Căutaţi oportunităţi de creştere

Nu este însă suficient să fiţi deschis şi să vă recunoaşteţi slăbiciunile şi defectele: trebuie să vă şi căutaţi activ laturile care au nevoie de schimbări, ori să cereţi ajutor în acest sens. Dacă nu faceţi parte dintr-un grup în faţă căruia să fiţi obligat să vă asumaţi răspunderi, să daţi socoteală, încercaţi să vă afiliaţi la unul. Găsiţi un grup de prieteni, acasă, la locul de muncă, în cadrul comunităţii unde locuiţi, la biserică sau sinagogă şi veţi reuşi mai uşor să vă schimbaţi. Găsiţi oameni care să vă stimuleze, dar să fie destul de oneşti, afectuoşi şi grijulii ca să vă înfrunte prieteneşte. Aceasta este o cale de a creşte, de a vă maturiza, de a vă dezvolta.

Mi-am dat seama că dacă vreau serios să-mi caut punctele slabe din viaţă şi să le consider oportunităţi de creştere, trebuie să-i fac şi pe prietenii mei să mi le depisteze. De exemplu, le-am spus mai multora dintre prietenii mei apropiaţi, bărbaţi pe care îi respect şi în care am deplină încredere: "Există cinci întrebări pe care sper până la Dumnezeu să nu fie nevoie să mi le pună nimeni vreodată." Aceste cinci întrebări se referă la cele cinci domenii în care am anumite puncte slabe. În cazul dumneavoastră, domeniile cu puncte slabe ar putea fi felul în care vă gestionaţi banii, fidelitatea în relaţiile cu ceilalţi, problemele de integritate, dificultăţile familiale etc. — oricare patru dintre acestea. A cincea

întrebare trebuie să fie "Ai minţit în legătură cu vreuna dintre cele patru întrebări de mai sus?"

Le-am spus prietenilor mei aşa: "Ori de câte ori mă întâlniţi, să-mi puneţi aceste întrebări."

Îmi dau seama că numai la gândul unui asemenea exerciţiu vi s-ar putea face părul măciucă! Dar a răspunde în faţa unui grup de prieteni apropiaţi este de mare ajutor. Fac un asemenea exerciţiu şi cu fiul meu. Am constatat că asemenea contacte nu numai că ne leagă mai strâns unul de altul, dar ne ajută şi să ne întărim simţul răspunderii.

Ceea ce vreau să accentuez este că, dacă privesc cu seriozitate ideea de creştere, trebuie nu numai să caut în mod activ oportunităţile, ci să creez şi *pârghiile* care mă ajută să cresc.

3. Corectaţi-vă tot timpul

Veţi mai face greşeli, şi încă de mai multe ori. Nu uitaţi însă că greşelile nu înseamnă că aţi eşuat. Eşuează într-adevăr numai oamenii care nu învaţă din propriile greşeli.

Să nu pretindem că suntem perfecţi, ci să progresăm.

Cheia este să recunoaşteţi atunci când faceţi o greşeală, să continuaţi să învăţaţi, să mergeţi înainte.

Lewis Timberlake are o povestire minunată despre aflarea menirii în viaţă: într-un loc ascuns printre dealuri era o cabană mică de bârne, unde locuia un dulgher împreună cu soţia sa aproape analfabetă. Reuşeau cu mare greutate să-şi încropească un trai din dulgherie şi din tăiatul lemnelor, care erau singurele lor mijloace de trai.

Când le-a venit pe lume un copil, cum era şi firesc, acesta a fost iniţiat de tatăl său tot în meseria de dulgher şi tăietor de lemne. Băiatul cel slab şi deşirat a tăiat lemne pentru tatăl său până pe la 21 de ani, dar meseria asta nu-l satisfăcea. A împrumutat cărţi pe care le citea seara, după muncă, la lumina lumânării. Lucrurile aflate din cărţile acelea au rodit vise în mintea lui, vise despre un trai mai bun, despre alte meserii, despre alte lumi dincolo de micul oraş din apropiere.

La 23 de ani şi-a depus candidatura pentru legislatura statului său, dar a pierdut. A continuat însă să studieze în orice moment

liber, cu o sete nepotolită de cunoaştere. Visa să devină avocat, şi după mulţi ani de studiu pe cont propriu, a reuşit să treacă examenul de barou la 27 de ani. Până în acel moment a lucrat pe un feribot pe râul Mississippi, într-o filatură, într-un magazin universal, într-un oficiu poştal, la o fermă, ca inspector de drumuri. De asemenea, a servit şi în Garda Naţională a statului său.

Şi-a găsit un partener cu care a înfiinţat un birou de avocatură, dar la scurt timp a dat faliment. I-au trebuit apoi 16 ani ca să plătească toate datoriile făcute de firmă. S-a îndrăgostit de o tânără care ulterior a rupt logodna cu el — şi i-a frânt inima. Ulterior ea a murit.

Pe la 33 de ani s-a căsătorit în sfârşit cu o tânără plină de voinţă şi cu un temperament pe măsură. Au avut însă o căsnicie zbuciumată şi instabilă. Dintre cei patru băieţi pe care i-au făcut, trei au murit înainte să devină adulţi.

La 35 de ani, acest om şi-a înfiinţat din nou un birou de avocatură. Dar dorinţa sa de a ajunge într-o funcţie publică era la fel de nepotolită ca şi setea de cunoaştere. Deşi pierduse alegerile cu 12 ani în urmă, a candidat încă o dată — şi iar a pierdut. La 47 de ani, a fost ales de partidul său să candideze ca vicepreşedinte. A pierdut din nou. La 49 de ani a fost nominalizat pentru Senatul Statelor Unite şi iar a pierdut.

Acesta a fost un om a cărui educaţie formală, până la 21 de ani, totalizase mai puţin de un an! A pierdut singura sa dragoste adevărată, o firmă de avocatură şi trei fii. A avut parte de o căsnicie furtunoasă şi plină de hopuri. A încercat de mai multe ori să obţină o funcţie publică, dar a fost învins. Judecând după definiţiile obişnuite ale eşecului, acest om a avut într-adevăr eşecuri!

Dar în ciuda tuturor eşecurilor, el a avut şi câteva succese. După ce a pierdut locul din senatul statului, la 25 de ani a reuşit să-l obţină şi a rămas acolo timp de patru mandate. La 38 de ani, deşi cu trei ani înainte pierduse alegerile, a reuşit să obţină un loc în Congresul SUA, unde a rămas un mandat. După ce a pierdut alegerile pentru postul de vicepreşedinte şi pentru Senatul SUA, la 51 de ani a fost nominalizat candidat din partea Partidului Republican pentru postul de preşedinte al SUA. Şi a câştigat. La 55 de ani a fost nominalizat din nou şi a fost reales pentru un al doilea mandat.

Numele acestui om este Abraham Lincoln.

Istoria ne dezvăluie că Abraham Lincoln nu numai că i-a eliberat pe sclavi, ci a fost şi un lider puternic al partidului, având o încrederea nestrămutată în democraţie, încredere care s-a imprimat şi în inimile concetăţenilor lui, ale întregii lumi. Lincoln a devenit simbolul universal al libertăţii. După o mulţime de eşecuri, el a rămas neclintit, revenind mereu şi mereu acolo unde putea schimba cursul istoriei.

Cum a reuşit Lincoln să facă acest lucru? Şi de ce eşuează atât de mulţi ca el, în timp ce alţii reuşesc? Sunt convins că unul dintre motivele de bază este faptul că oamenii sortiţi succesului sunt în stare să-şi asume propria individualitate, ştiu care le este menirea. Cu toţii trebuie să încercăm să facem asta. Vă invit alături de mine în această căutare. Nu uitaţi, ceea ce vedeţi în dumneavoastră este ceea ce veţi deveni. Sunteţi unic şi, de aceea, aveţi însemnătate. Acum trăiţi ca atare!

Acţiuni de întreprins

1. Luaţi-vă răgazul de a citi şi completa următoarele afirmaţii. Încercaţi să veniţi cu informaţii specifice pentru fiecare.
   A. Sunt o fiinţă deosebită pentru că:
      1.
      2.
      3.
   B. Îmi pot aduce o contribuţie reală în următorul fel:
      1.
      2.
      3.
   C. Trebuie să-mi împlinesc destinul (raţiunea de a trăi) prin:
      1.
      2.
      3.

Prin urmare, mă consider o persoană care îşi **asumă propria individualitate**.

2. Iată trei dintre punctele mele slabe importante, pe care trebuie să mi le recunosc pentru mine însumi, în faţa prietenilor şi în faţa lui Dumnezeu.
   1.
   2.
   3.
3. Iată cum voi căuta oportunităţi de creştere în anul următor:
   1.
   2.
   3.

Afişaţi răspunsurile la aceste întrebări într-un loc unde să le puteţi vedea şi citi pe parcursul săptămânii viitoare.

Tot săptămâna viitoare, încercaţi să memoraţi următorul crez. Repetaţi-l de patru sau cinci ori în fiecare zi.

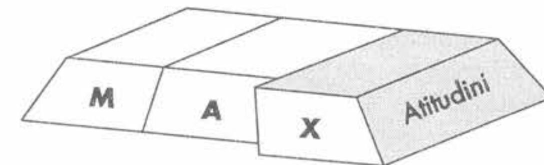
M Voi lua viaţa în propriile-mi mâini şi voi schimba lucrurile în bine...
A Voi trăi viaţa cu demnitate...
X Voi îmbrăţişa problemele ca pe nişte oportunităţi...
I Voi centra viaţa mea în jurul principiilor universale...
M Voi urma cu pasiune propria-mi misiune...
I Voi păstra echilibrul dimensiunilor esenţiale ale vieţii mele...
Z Voi pune pe ceilalţi mai presus de mine şi-i voi sluji cu onestitate...
A Voi cultiva caracterul şi spiritul...
R Voi corecta din mers evoluţia...
E Niciodată nu mă voi abate din drumul meu, niciodată nu voi renunţa.



Capitolul 3

Excludeţi negativismul

Nu întrebaţi "De ce?", întrebaţi "Ce?"



Îndoielile ni-s trădători ce ne fac să şovăim, pierzând binele ce-ades l-am câştiga.

— *Shakespeare* —

Tendinţa noastră de a ne justifica acţiunile pare a fi un mecanism universal de apărare. Mă amuză la culme când aud ce explicaţii aiurite sunt în stare să dea oamenii pentru ceea ce fac. De exemplu, iată mai jos câteva fragmente de declaraţii, perfect autentice, culese din formularele de asigurări completate de câteva persoane care au suferit accidente de circulaţie. Iată ce explicaţii dădeau oamenii respectivi:

- Tipul celălalt ocupa tot drumul. A trebuit să trag de volan de mai multe ori până să-l tamponez.
- M-am depărtat de marginea drumului, m-am uitat la soacră-mea şi dup-aia m-am răsturnat în şanţ.
- Am condus maşina 40 de ani, am adormit la volan şi am făcut accidentul.

- Pietonul nu avea nici o idee în ce direcţie să fugă, aşa că am trecut peste el.
- Stâlpul de telefon se apropia rapid. Am încercat să trag de volan ca să ies din calea lui, dar m-a izbit în partea din faţă.

Ceea ce numim justificare este adesea încercarea noastră de a prezenta lucrurile dintr-o perspectivă neadevărată — în particular, o perspectivă care să ne pună într-o lumină mai bună, în loc să dezvăluie lumii un adevăr neconvenabil. În acest capitol voi lua în discuţie ideile de *perspectivă* şi *atitudine*. Vorbim aici de "X"-ul conceptului de MAXIMIZARE, care înseamnă **excluderea negativismului**. În confruntarea cu problemele pe care ni le pune viaţa, regula de bază este să nu ne întrebăm *de ce* ni se întâmplă tocmai nouă ceva rău, ci *ce* putem învăţa din ceea ce ni se întâmplă? Cum putem folosi această provocare ca să creştem? Este o chestiune de *atitudine* şi *perspectivă*: să ne concentrăm nu asupra dificultăţii în sine, ci asupra lecţiilor pe care ni le dă. Chinezii au o vorbă: "Crizele creează oportunităţi" Avem nevoie să ne concentrăm asupra oportunităţilor.

Să vă povestesc o istorioară despre doi fermieri, vecini unul cu altul. Unul era optimist, altul pesimist. Când soarele strălucea, optimistul spunea: "Ce vreme grozavă! E aşa de frumos când soarele străluceşte şi face bine la recoltă!"

Pesimistul însă spunea: "Uf, tare mai bate soarele! Ne usucă grânele şi ne pârjoleşte pământul."

Dacă ploua, optimistul spunea: "Ce ploaie minunată! Vine exact când ne trebuie!". La care pesimistul răspundea: "Ba nu, e prea multă umezeală! O să ne putrezească recolta."

Aşa trăiau ei de ani de zile. Într-o zi, pesimistul şi-a cumpărat un câine dresat pentru vânătoarea de păsări. Era cel mai priceput câine! Era atât de bun, încât putea păşi pe apă ca să apuce raţa împuşcată şi să o aducă la barcă. Optimistul era sigur că nici măcar vecinul lui cel pesimist n-o să-i poată găsi câinelui vreun cusur!

Prima oară când au ieşit pe lac ca să vâneze raţe, câinele a sărit din barcă să aducă pasărea împuşcată. Credincios faimei sale, câinele a alergat pe luciul apei, a apucat raţa şi a adus-o la barcă. Optimistul s-a uitat mândru la vecinul lui şi l-a întrebat: "Ei, ce spui de asta?!" La care pesimistul a replicat: "Habar n-are să înoate, nu-i aşa?"

Oare nu aşa trăim mulţi dintre noi? Pur şi simplu nu vedem partea bună a lucrurilor. Acesta este secretul principiului **excluderii negativismului**. Nu întrebaţi *de ce*, întrebaţi *ce*. Nu contează de ce trebuie să vă luptaţi ca să depăşiţi un moment dificil, contează ce puteţi învăţa din procesul respectiv, ca să obţineţi succesul autentic.

Cheia aplicării acestui principiu este *perspectiva*, adică felul în care priviţi lucrurile. Stephen Covey, unul dintre cei mai înţelepţi profesori şi consilieri în probleme de afaceri, ne relatează lucruri foarte interesante despre cum a trecut el însuşi printr-o schimbare de perspectivă. Se afla într-o seară în trenul cu care făcea naveta. În tren era un bărbat care şedea tăcut într-un colţ, în timp ce copiii lui se jucau alături. Copiii începuseră să fie tot mai gălăgioşi şi mai enervanţi, dar tatăl lor nu lua nici o măsură.

Pentru Covey şi ceilalţi pasageri era clar că situaţia cam scăpase de sub control. La un moment dat, Covey n-a mai răbdat, s-a apropiat de bărbatul respectiv şi i-a spus: "Cam neastâmpăraţi copiii dumneavoastră, nu-i aşa?"

Bărbatul l-a privit pe Covey şi i-a răspuns: "Da, cred că sunt. Sincer să vă spun, n-am prea observat ce fac. Ne întoarcem acasă de la spital, unde mama lor tocmai a murit..." În clipa aceea, perspectiva lui Covey s-a schimbat drastic. Ceea ce văzuse până atunci într-un anumit fel, arăta acum cu totul şi cu totul altfel.

Cu toţii putem privi lucrurile dintr-un punct de vedere pozitiv sau negativ. Există însă dovezi incontestabile că dacă adoptaţi un punct de vedere negativ, aveţi toate şansele de eşec. Isaac Bashevis Singer, laureat al Premiului Nobel, spunea: "Dacă afirmi întruna că lucrurile vor merge rău, ai toate şansele să fii profet."

Păstrarea unui punct de vedere pesimist nu numai că vă poate preface în profet al nenorocirilor, dar vă şi garantează că pierdeţi din vedere anumite evenimente capabile să vă dăruiască o viaţă productivă, interesantă şi plină de sens. Aceasta este şi părerea lui Martin Seligman, profesor de psihologie la Pennsylvania University, argumentată în cartea sa, *Learned Optimism* ("Optimismul dobândit").[1] Cartea descrie rezultatele unor cercetări efectuate de-a lungul mai multor decenii asupra cazurilor de depresie, asupra impactului negativ al acesteia şi asupra sentimentului de neajutorare care îl împiedică pe individul afectat să ia măsuri pentru a-şi îndrepta situaţia. Seligman arată că optimiştii privesc

situaţiile neplăcute ca pe efectele unor cauze exterioare. De exemplu, ei vin cu explicaţii de genul: "N-am adus tema la şcoală pentru că mi-a mâncat-o căţelul.", "N-am văzut cealaltă maşină pentru că mi-a intrat soarele în ochi." sau "A ieşit prost pentru că pianul era dezacordat!"

Pesimiştii, mai înclinaţi spre disperare şi deprimare, evaluează situaţiile altfel. Ei sunt convinşi că, în orice caz, vina este a lor – în totalitate, sau măcar în cea mai mare parte. Îşi asumă prea puţine merite pentru succesele lor şi se simt mult mai vinovaţi pentru eşecuri decât ar trebui. Ei fac afirmaţii de tipul "Nu sunt suficient de deştept", "Nu pot să fac nimic cum trebuie!" sau "Nu mă mai fac eu bine...". Optimiştii au un sentiment puternic al controlului. Pesimiştii au sentimentul neputinţei şi disperării, care îi duce de multe ori la depresie.

Seligman a pus la punct un test, numit ASQ (de la *Attributional Style Questionaire* – Chestionar asupra stilului atribuţional), pe care l-a folosit ca să compare pesimismul cu optimismul. Testul cere subiecţilor să inventeze o poveste în care să explice cauzele aspectelor pozitive şi negative dintr-o serie de situaţii descrise. Un scor ASQ mare indică pesimism.

Acest test a fost administrat înotătorilor americani care se antrenau pentru Olimpiada de la Seul. După test, antrenorii echipei s-au decis să facă un experiment cu înotătorii: au mărit artificial timpurile înregistrate de ei la un antrenament. După ce le-au fost comunicate timpurile mărite, sportivii au fost trimişi să se odihnească, după care au fost rechemaţi la bazin, la un nou antrenament.

La următoarea etapă de antrenament, performanţele înotătorilor pesimişti erau mai slabe în medie cu câte două secunde: ei au crezut vestea proastă care le fusese dată. Optimiştii s-au menţinut la un nivel constant, iar câţiva dintre ei, inclusiv Matt Biondi (care a şi câştigat cinci medalii de aur la Seul), au înotat chiar mai bine decât înainte.[2]

Există din ce în ce mai multe dovezi că pesimismul are un impact considerabil asupra stărilor de boală. De exemplu, un studiu întreprins la Pennsylvania University s-a ocupat de starea de sănătate a unui număr de 120 de bărbaţi care suferiseră la un moment dat câte un infarct. După o perioadă de opt ani, 80% dintre bărbaţii pesimişti muriseră deja din cauza repetării infarctului. Dintre optimişti, muriseră din cauza repetării infarctului numai 33%.

Pesimismul este în cel mai bun caz deranjant – dar poate ajunge chiar fatal. Gândiţi-vă numai la productivitatea scăzută a angajaţilor cu atitudini pesimiste. Nu numai că îşi îndeplinesc sarcinile într-un mod ezitant, dar, în plus, mentalitatea lor negativă exclude orice formă de inovare. Mai mult, pesimismul şi negativismul afectează enorm relaţiile interumane.

Gândeşte critic cu o atitudine pozitivă.

Mă voi concentra în cele ce urmează asupra a trei domenii, cărora le-am dat numele "cei trei A ai atitudinii sănătoase": *Acceptarea problemelor*, *Afirmarea credinţei în bine* şi *Abandonarea elementelor negative*. Acestea sunt instrumentele de care avem nevoie pentru a exclude negativismul din viaţa noastră.

Acceptarea problemelor

Nu trebuie să *negăm* că avem o problemă. Faptul că viaţa este dificilă este o realitate evidentă. În excelenta sa carte, intitulată *The Power of Purpose* ("Puterea ţelului"), Richard Leider spune: "Este un fapt că viaţa ori e grea şi satisfăcătoare, ori e uşoară şi nesatisfăcătoare."[3] Ceea ce faceţi cu viaţa dumneavoastră depinde de provocările pe care vă hotărâţi să le primiţi sau să le căutaţi. O casă mică înseamnă probleme mici. O casă mare – probleme mari.



Şi, până la urmă, chiar *trebuie* să alegeţi. Doriţi o viaţă interesantă, plină de satisfacţii, sau vă mulţumiţi să staţi deoparte şi să trăiţi o viaţă ternă? Vreţi să vă clădiţi o casă mare sau o casă mică? Vreţi să fiţi o persoană însemnată sau insignifiantă? Însemnătatea dumneavoastră este măsurată în funcţie de reacţia în faţa dificultăţilor pe care le aveţi de înfruntat.

"Viaţa e grea" este propoziţia cu care începe cartea lui Scot Peck, *The Road Less Traveled* (tradusă în româneşte cu titlul "Drumul către tine însuţi"). El ne atrage atenţia că, în clipa în care acceptăm că viaţa este la fel de plină de durere ca şi de bucurii, faptul că "e grea" încetează să mai fie o problemă. Începem să învăţăm din lupta pe care trebuie s-o dăm, descoperind că "viaţa capătă sens tocmai în acest proces al primirii şi soluţionării problemelor." Peck scrie că "Problemele sunt cele care separă succesul de eşec... Numai problemele ne fac să creştem intelectual şi spiritual."[4]

Clyde Reid scrie, în cartea sa *Celebrate the Temporary* ("Bucuraţi-vă de ceea ce este temporar"): "Unul dintre cele mai uzuale obstacole în calea bucuriei depline de a trăi este evitarea durerii. Facem orice ca să scăpăm de durere. Cultura noastră ne consolidează această atitudine, încercând să ne convingă că putem trăi o viaţă fără dureri. Peste tot vedem reclame care ne îndeamnă să credem că viaţa poate fi lipsită de durere. Dar traiul fără suferinţă este un mit. A trăi fără durere înseamnă a trăi doar jumătate din viaţă, a renunţa la deplinătatea ei. Este un fapt evident, incontestabil şi inconfundabil, ...dar pe care mulţi dintre noi nu-l realizăm, că durerile şi bucuriile sunt inseparabile. Când ne delimităm de durere, ne delimităm fără să vrem şi de bucurie."[5] Ca să puteţi exclude negativismul din viaţă, încercaţi să înţelegeţi aceasta idee înţeleaptă.

Iată câteva instrumente pe care le puteţi folosi în acest sens.

1. Învăţaţi din greşelile comise

NU adoptaţi în nici un caz soluţiile sugerate în poezia "De inimă albastră" de mai jos:

De te simţi melancolic, cumpără-ţi o haină.
De te simţi singuratic, porneşte radioul.
De te simţi descurajat, citeşte o carte cu haz.

De te simţi plictisit, priveşte la televizor.
De te simţi pustiu, mănâncă îngheţată.
De te simţi fără rost, fă curat prin casă.
De te simţi supărat, spune cuiva o glumă.
Nu-i aşa că-i minunată această epocă modernă? Nu eşti obligat să simţi nimic. Există un substitut pentru orice.[6]

Ce vrea de fapt să spună Lois Cheney în această poezie este că avem tendinţa să evităm propriile emoţii, să evităm dificultăţile, substituindu-le cu orice altceva care să ne ferească de adevăratele noastre sentimente. Dar când facem acest lucru, ne lipsim şi de bucuria traiului şi a creşterii. Şi, de aceea, nu progresăm.

Gândiţi-vă la cele mai mari trei eşecuri din viaţa dumneavoastră. Care sunt acelea? De exemplu s-ar putea să fi avut o căsnicie destrămată, să fi căzut în capcana alcoolismului sau să fi avut insuccese majore în muncă. Pentru fiecare dintre ele, încercaţi să răspundeţi la următoarele întrebări: ce am învăţat din greşelile comise? Unde m-au dus greşelile respective?

Mi-am petrecut opt ani din viaţă conducând un institut de studii postuniversitare. Am creat un campus în SUA, unul în Asia şi al treilea în Africa. A fost o experienţă provocatoare, interesantă, dificilă, care mi-a oferit mari satisfacţii, plus posibilitatea de a acumula o enormă experienţă. Am parcurs eu însumi învăţământul universitar şi postuniversitar, am predat la universităţi şi m-am implicat în învăţământul profesional de specialitate. Dar până atunci nu condusesem niciodată un asemenea institut, aşa că, sincer să fiu, simţeam uneori că sarcina asta mă cam depăşeşte.

Graţie bunăvoinţei şefului meu, graţie răbdării şi înţelegerii colegilor, administratorilor şi studenţilor, graţie sprijinului primit de la soţia mea şi, evident, graţie ajutorului divin, am reuşit să trec prin toţi acei ani fără să demolez de tot organizaţia! Dar pe parcurs am comis şi eu propriile mele greşeli.

După ce m-am retras din funcţia respectivă, am intrat într-o dimineaţă în cafeneaua mea preferată, m-am aşezat la masă şi, timp de trei ore, am aşternut pe hârtie toate lucrurile pe care consideram că le-am învăţat din această experienţă. Mai am şi acum lista aceea şi o revăd. Lista conţine cincizeci şi două de aspecte în care am comis greşeli. Din *ele* am învăţat. Ceea ce am greşit m-a învăţat ce nu trebuie să repet în viitor şi mi-a

arătat ce trebuie să schimb, să fac, dacă vreau să devin mai eficace.

Presupun că şi dumneavoastră creşteţi graţie greşelilor pe care le faceţi. Indiferent dacă aţi avut de suferit din cauza unui eşec sau a unei greşeli, puteţi da curs cuvintelor scriitoarei Mary Craig: "Singurul leac pentru suferinţă este să vă repeziţi la ea, s-o înşfăcaţi strâns şi s-o folosiţi".

Uitându-mă acum înapoi, văd limpede că aveam într-adevăr nevoie de acele eşecuri ca să pot face cum trebuie ceea ce fac azi. Într-un fel nu am eşuat, pentru că am *învăţat*.

2. Alegeţi să vă bucuraţi

Tim Hansel, un scriitor elocvent şi creativ şi un lider disciplinat şi motivat, s-a dus odată într-o excursie pe munte şi s-a prăbuşit într-o prăpastie. Deşi de atunci suferă de dureri neîntrerupte şi intense, el a reuşit să scrie o carte minunată şi însufleţitoare: *You Gotta Keep Dancin'* ("Nu vă opriţi din dans") Hansel îşi începe unul dintre capitole cu următorul citat din Lewis Smede, psiholog şi scriitor: "Tu şi cu mine suntem creaţi pentru bucurie şi, dacă ne-o pierdem din vedere, ne pierdem însăşi raţiunea de a fi. Dacă bucuria noastră este o bucurie onestă, ea trebuie să se armonizeze în vreun fel cu tragedia umană. Acesta este testul integrităţii bucuriei. Trebuie să fie compatibilă cu durerea. Numai o inimă care poate suferi se poate şi bucura."[7]

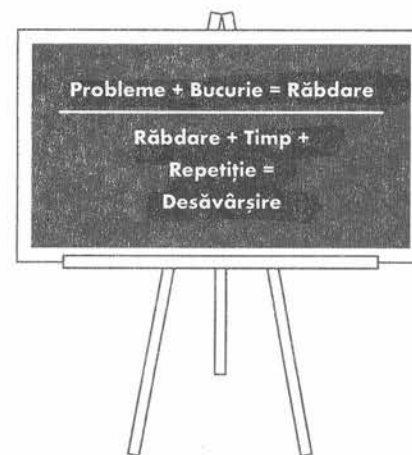
O "bucurie onestă" este tipul de bucurie de care avem nevoie. Nu vorbesc aici de *veselie;* aceasta vine şi pleacă. Bucuria este o emoţie de durată, ancorată în faptul că *ştiu* că pot controla ceea ce mi se întâmplă, că merg în direcţia în care trebuie să merg. Bucuria vine din faptul că *ştiu* că voi putea scoate lucrurile la capăt. Veselia ţine doar de împrejurări. Bucuria răsare din inima durerii, suferinţei şi confuziei.

Aşadar, cum procedaţi cu greşelile şi cu problemele pe care le înfruntaţi? Vă mulţumiţi să reacţionaţi la ele, sau le atacaţi? Încercând să le rezolvaţi, vă întăriţi, sau vă amărâţi?

Într-unul dintre momentele mele de reflecţie cu Ruth am realizat un lucru important. Discutam despre cum ar trebui să procedeze cineva confruntat cu o dificultate sau cu o luptă. La un moment dat, Ruth mi-a zâmbit şi mi-a spus: "Ar trebui să o trateze ca pe o prietenă."

"Cum adică?" i-am replicat.

"Ar trebui să-şi trateze problema cu prietenie, Ron. Să şi-o însuşească. Să o accepte. Să o vadă ca pe o oportunitate, nu ca pe un obstacol." Apoi mi-a arătat o ecuaţie care mi-a schimbat viaţa pentru totdeauna.



Ruth a continuat: "Ron, cu toţii dorim să fim desăvârşiţi şi împliniţi la capătul vieţii. Problema este că încercăm să găsim mulţumirea şi desăvârşirea în locuri greşite. Putem într-adevăr obţine desăvârşirea, dacă învăţăm să simţim mulţumire, indiferent de împrejurări. Trebuie să înveţi să ai în tine aceeaşi bucurie şi dacă eşti sănătos, şi dacă suferi; şi dacă starea ta afectivă e bună, şi dacă e proastă; şi dacă evenimentele îţi sunt favorabile, şi dacă nu sunt. Aceasta este viaţa cea mai dinamică şi mai plină de sens pe care o poate avea cineva. De fapt, *dacă nu ai de făcut decât doi paşi în orice direcţie ca să-ţi găseşti împlinirea, înseamnă că e ceva care nu merge cum trebuie.*"

Apoi Ruth mi-a explicat ecuaţia: "Ne găsim desăvârşirea, răspunzând corect la problemele pe care le înfruntăm de-a lungul timpului. Pentru că am ales să-mi îmbrăţişez problemele ca pe nişte prieteni — să simt bucuria, să fiu încredinţată că lucrurile se vor rezolva, că există un rost în fiecare dificultate, măcar pentru că mă ajută să cresc — îmi exersez răbdarea. Şi cum răbdarea îmi este testată, cu perseverenţă, în timp şi prin repetiţie, obţin până la urmă desăvârşirea."

Spusele lui Ruth mi-au amintit de o întâmplare din viaţa mea. Am discutat odată cu nişte docheri din Marina Comercială, care descărcau marfă într-o zonă din nord-vestul SUA. I-am întrebat pe marinari cum sunt călătoriile spre ţările din Asia de Sud-Est. Mi-au răspuns că la dus este bine, fiindcă au cala plină de marfă, iar vasul se adânceşte suficient în apă cât să fie stabil în caz de furtună. Dar la întoarcere cala e goală, aşa că dacă e vreme rea, vasul cam joacă pe valuri.

Mi-a venit ideea — iar Ruth a fost de acord — că ceea ce trebuie să facem noi este să permitem corăbiei vieţii noastre să se adâncească mai mult în apă. Asta înseamnă să reacţionăm cu mulţumire când ne izbim de dificultăţi. Cu cât ne vom lăsa mai în afund, cu atât vom fi mai stabili, mai împliniţi, mai desăvârşiţi — şi cu atât mai multă bucurie vom simţi.

3. Asumaţi-vă riscuri

Ca să puteţi învăţa din propriile greşeli şi eşecuri, trebuie mai întâi să fiţi dispus să greşiţi. Să fiţi dispus să vă *asumaţi riscuri*. Nu căutaţi certitudinea cu orice preţ. Învăţaţi să trăiţi pe marginea prăpastiei. Dacă sunteţi gata să acceptaţi dificultăţile cu maturitate, asumaţi-vă riscuri — nu riscuri prosteşti, ci riscuri calculate. Acceptând un risc, nu vă temeţi de eşec. Mai curând priviţi riscul ca pe o oportunitate de a vă încorda forţele şi de a creşte.

Una dintre problemele cu care se confruntă astăzi fostele ţări comuniste este că, în vechea mentalitate colectivistă, oamenii nu erau recompensaţi niciodată. Ca urmare, de teama sancţiunilor, oamenii de acolo au încetat să mai creadă, să mai crească, să mai năzuiască.

Există totuşi şi o rază de speranţă. Mă gândesc la prietenul meu care conduce postul Radio Moscova. Este un om tânăr, de circa patruzeci de ani, care, împreună cu un coleg manager, a înfiinţat un post de radio cu totul nou, denumit "Radio Deschis". Pentru acest post au transformat vechea staţie de bruiaj folosită pentru blocarea emisiunilor Europei Libere, înainte de prăbuşirea comunismului.

Am vizitat acea staţie de radio de mai multe ori. Clădirea este părăginită, iar echipamentul străvechi. Şi totuşi cei doi, care

pe vremuri slujiseră vechiul regim, au reuşit să se rupă de trecut, încercând să creeze un post de radio dintre cele mai avansate.

Ei nu dispun de finanţare îndestulătoare, muncesc zi şi noapte, dar reuşesc să facă un lucru pe care mulţi ruşi îl considerau înainte imposibil. Au crescut, au evoluat, iar munca lor a început să dea roade. Cei doi nu au fugit din calea problemelor. Au învăţat să şi le accepte şi chiar să şi le asume. Au reuşit să vadă numai oportunităţi printre ruinele lăsate de cei peste şaptezeci de ani de stăpânire comunistă.

Afirmarea credinţei în bine

Aşa cum gândim, aşa acţionăm. Aşadar, încercaţi să vă controlaţi felul în care gândiţi, astfel încât să vedeţi *binele* în dumneavoastră înşivă, în viaţă, în problemele care vi se ivesc, în oameni, în timpuri şi în Dumnezeu.



Ca să reuşiţi să vă cultivaţi o asemenea optică în fiecare dintre aceste domenii, aveţi nevoie de un set de metode. Vi le prezint în continuare.

1. Viziunea corectă asupra sinelui: *Autoafirmarea*

Dacă doriţi să vedeţi tot ce-i mai bun în dumneavoastră înşivă, practicaţi arta autoafirmării: afirmaţi-vă propria persoană. Puteţi face acest lucru dacă aplicaţi ceea ce am discutat în capitolul 2, despre **asumarea propriei individualităţi**. Pe de o parte, trebuie să spuneţi "am un rost în viaţă", pe de altă parte, "am o serie de slăbiciuni". Spuneţi-vă tot timpul aceste două adevăruri; ele sunt

legate între ele, unul nu poate exista fără celălalt. Aveţi un rost şi aveţi slăbiciuni care trebuie corectate din mers. Autoafirmaţi-vă, recunoscând amândouă aspectele umanităţii dumneavoastră. Dacă veţi păstra aceste două adevăruri tot timpul în faţa ochilor şi veţi trăi în lumina lor, veţi înţelege că sunteţi în stare să faceţi tot ceea ce se poate face.

Există o istorioară minunată despre un tânăr care a adormit într-o zi, la şcoală, în timpul orei de matematică. S-a trezit când a sunat clopoţelul, a privit spre tablă şi a copiat în fugă cele două probleme pe care le-a văzut acolo, crezând că sunt tema pe săptămâna aceea. Apoi s-a dus acasă şi a început să muncească zi şi noapte la ele. Nu reuşea deloc să dea de capul nici uneia dintre ele, dar s-a străduit toată săptămâna să le rezolve. În cele din urmă, a reuşit să găsească o soluţie şi a venit cu ea la ora de matematică. Profesorul a rămas stupefiat. Problema pe care a rezolvat-o elevul era dintre cele "fără soluţie". Dacă băiatul ar fi ştiut asta din start, nu s-ar fi chinuit s-o rezolve. Dar pentru că n-a fost nevoie să-şi tot spună că problema nu are soluţie, a reuşit să găsească o cale ca să o rezolve.

La fel este şi în viaţă. Dacă ni se spune toată viaţa că nu putem face ceva, chiar *nu* putem. Ca urmare, încetăm să mai credem în noi înşine.

Putem dresa puricii, punându-i într-un borcan acoperit cu un capac. Puricii mai sar un timp cât pot de sus, dar până la urmă îşi spun "Ce prostie, să ne tot lovim aşa cu creştetul de capac! Ia să fim noi mai isteţi şi să sărim mai puţin, ca să nu ne mai lovim!" Apoi, dacă deschidem borcanul, constatăm că puricii sar numai atât cât să nu se lovească de capac. Nici nu mai încearcă să scape din borcan, chiar dacă sunt liberi s-o facă.

Nu aşa facem în viaţă şi cei mai mulţi dintre noi? Crescând mari, ni se tot spune "Nu poţi face chestia asta!". Aşa că încetăm să ne mai încredem în propriile forţe, pentru că suntem condiţionaţi să ne plasăm ştacheta cât mai jos.

Adevărul este însă altul: puteţi zbura ca vulturii! Vă puteţi înălţa spre cer, evadând din borcan. Puteţi atinge culmi despre care nici măcar nu ştiţi că pot fi atinse, cu condiţia să credeţi în binele din dumneavoastră.

Aşadar, autoafirmaţi-vă. Eliminaţi toate ideile preconcepute care vă sufocă gândirea şi porniţi din nou spre zări.

2. Viziunea corectă asupra vieţii: *Recunoştinţa*

Formaţi-vă o viziune corectă asupra vieţii. Cuvântul cheie este aici *recunoştinţa*. Cineva spunea că, în loc să trăim la "timpul prezent", ar trebui să trăim la "timpul plăcut". Ar trebui să trecem prin viaţă trăind pe deplin şi să avem în noi un sentiment de gratitudine.

Scriitorul Friederick Buechner sugerează că o metodă prin care ne putem asigura că ne trăim viaţa pe deplin este să ne întrebăm zilnic cât de deplină ne-a fost viaţa în acea zi. Buechner ne mai întreabă: "Aţi plâns pentru ceva în anul care s-a scurs? V-aţi gândit cu seriozitate la faptul că într-o zi veţi muri? Îi ascultaţi cu adevărat pe cei care vă vorbesc, sau doar vă aşteptaţi rândul la replică? Există cineva pe lume a cărui suferinţă aţi fi dispus să o luaţi asupra dumneavoastră, dacă vi s-ar da de ales?"[8]

Ideea este aici că trăirea din plin a vieţii implică recunoştinţă. Implică o *atitudine de gratitudine.*

Trebuie să trăim exprimându-ne recunoştinţa faţă de acel Dumnezeu pe care îl slăvim în mintea noastră. Trebuie să-i spunem: "Îţi mulţumesc, Doamne, pentru viaţa şi sănătatea mea. Îţi mulţumesc pentru oportunităţile pe care le am. Şi îţi mulţumesc pentru problemele mele." Crearea unei perspective corecte asupra vieţii şi afirmarea credinţei noastre în tot ce este mai bun depinde de capacitatea noastră de a ne exprima recunoştinţa.

Cineva a spus odată: "Cine râde are viaţă lungă". În viaţă umorul este un instrument foarte puternic. Cu siguranţă cea mai cunoscută povestire despre impactul umorului asupra vieţilor noastre — şi, în particular, asupra sănătăţii — îi aparţine scriitorului american Norman Cousins. În cartea sa, intitulată *Anatomy of Illness* ("Anatomia bolii"), Cousins povesteşte cum s-a vindecat el de o boală grea şi îndelungată pur şi simplu râzând — literalmente![9] Cousins avea grijă ca o bună parte din zi să aibă parte de filme, programe de televiziune şi cărţi care să-l facă să râdă. De-a lungul timpului, metoda aceasta i-a modificat întreaga perspectivă asupra vieţii, care, la rândul ei, i-a ameliorat starea fizică. Durerile i s-au calmat, a început să doarmă mai profund şi a început să aibă o stare generală mult mai bună.

Când am discutat despre asta cu Ruth, mi-a spus că râsul şi inima uşoară sunt nişte medicamente foarte puternice. Am tot

auzit acest lucru de la afacerişti şi de la alţi oameni de succes. Cei care excelează atât în viaţa profesională, cât şi în cea personală au învăţat că trebuie să ştie să şi muncească din greu, să se şi distreze din plin. Şi aproape întotdeauna aceşti oameni au un minunat simţ al umorului.

Luaţi-vă acum răgazul şi citiţi câteva dintre comentariile de mai jos, pe care le-am citit şi le-am adunat de-a lungul anilor. Urmăriţi ce efect au asupra dumneavoastră! Vedeţi dacă vi se schimbă sau nu starea de spirit. (Aceste exemple ce stârnesc râsul sunt incluse de prietenul meu Tim Hansel în cartea *You Gotta Keep Dancin'*.) Iată câteva anunţuri culese de pe la avizierele bisericilor.

- În această după-amiază se vor organiza întâlniri la capetele de nord şi de sud ale bisericii. Se vor boteza copii la ambele capete.
- Marţi la ora 7.00 p.m. vă invităm la un eveniment social cu ceai. Toate doamnele care dau lapte sunt rugate să vină la biserică mai devreme.
- Miercuri are loc întrunirea Societăţii Literare a Doamnelor, la care d-na Lacy va interpreta cântecul "Culcă-mă-n pătucul meu", acompaniată de reverend.
- Întrucât sâmbăta aceasta este Paştele, o vom ruga pe d-na Daily să iasă în faţă şi să-şi depună oul pe altar.

Vreţi să ştiţi când aţi avut o zi proastă? Aţi avut o zi proastă atunci când...

- ...cereţi robotului mesajele telefonice, iar el vă răspunde că nu-i treaba dumneavoastră.
- ... vă trageţi pantalonii cu faţa în spate, iar ei vi se potrivesc mai bine.
- ...vi se înţepeneşte claxonul pe poziţia pornit, exact când vă aflaţi pe şosea în spatele unei găşti de "Îngerii Iadului"*.
- ... vă înfigeţi dinţii într-un cotlet apetisant, iar ei rămân acolo.[10]

Nu trebuie să învăţaţi să râdeţi numai în viaţa dumneavoastră particulară, ci şi în cea profesională. Probabil că aţi auzit în birou

* Motociclişti, posibil agresivi. (n. red.)

expresii precum "Concurenţa asta ne ucide!" sau "Ne spulberă şeful dacă nu predăm lucrarea la timp!" sau "Se zdrobesc să obţină promovarea!". Sunt fraze uzuale, dar au în ele un înţeles ascuns. Din 1988 până acum, în Japonia au fost puse pe seama suprasolicitării peste două mii de decese. În japoneză, asta se numeşte *klaroshi*.[11]

E adevărat, timpurile sunt grele. Firmele fac reduceri considerabile de locuri de muncă. Oamenii muncesc peste program doar ca să facă faţă. În *Wall Street Journal* se arată că, în ultimii 10 ani, numărul de invalidităţi provocate de stresul în muncă s-a dublat. Un studiu efectuat în 1991 de Northwestern National Life Insurance spune: "...s-a constatat că 46% dintre muncitorii din SUA îşi consideră munca extrem de stresantă, de două ori mai mulţi decât în 1985. 34% dintre muncitorii americani afirmă că s-au gândit să renunţe la munca lor în anul 1990 din cauza stresului excesiv. Iar 14% dintre ei chiar şi-au părăsit slujbele din acest motiv." [12]

În utila sa carte, intitulată *Lighten Up: Survival Skill for People under Pressure* ("Înseninaţi-vă! Trusă de supravieţuire pentru oamenii aflaţi sub tensiune"), C.W. Metcalf îi îndeamnă cu insistenţă pe directorii şi liderii din domeniul afacerilor să facă loc umorului în companiile lor. Metcalf defineşte umorul ca "un set de aptitudini de supravieţuire care ne pot reduce tensiunea, ne menţin flexibili şi fluizi, în loc de a ne rigidiza şi a deveni fragili în faţa schimbărilor perpetue." În miezul unor situaţii grave, spune el, este bine să ne detaşăm puţin şi să ne recâştigăm perspectiva corectă cu ajutorul umorului. Asistenta de psihiatrie Donna Strickland, conducătoarea unei firme de consultanţă din Denver, care organizează seminare despre importanţa umorului la locul de muncă, a compilat un compendiu cuprinzător, intitulat *A How-to Primer to Stimulate Humor in the Workplace* ("Îndreptar practic asupra stimulării umorului la locul de muncă").[13]

Atitudinea noastră este puternic influenţată de perspectiva din care privim lumea. Avem nevoie de o perspectivă pozitivă, optimistă, dinamică. Ajungem la o astfel de perspectivă bună prin dobândirea unei atitudini recunoscătoare şi generoase faţă de viaţă. Iar umorul este ceea ce ne poate ajuta de-a lungul drumului.

3. Viziunea corectă asupra oamenilor: *Stimularea*

Pentru a vă afirma credinţa în binele aflat în oameni, secretul este să practicaţi, ca *modus operandi*, stimularea celor din jur în toate relaţiile cu ei. Ori de câte ori vă gândiţi la oameni, gândiţi-vă în termenii stimulării. Când vă adresaţi cuiva, aveţi grijă să-i oferiţi un imbold, nu să-l loviţi.

Am un prieten care într-o zi, pe când luam prânzul împreună, a început să-mi reproşeze ceva. Eram prieteni apropiaţi, petrecusem mult timp unul cu altul şi-mi era clar că este agitat în ziua respectivă. Mi-a spus: "Să ştii că sunt supărat pe tine fiindcă nu eşti un om integru. Cred că eşti un hoţ!"

"Eu, hoţ?! Cum adică?"

"Ţi-am văzut cărţile de la tine din living; toate sunt catalogate după sistemul zecimal Dewey. Îmi este cât se poate de clar că, în momentul în care ţi-ai părăsit postul de la universitate, ai strecurat afară o mulţime din cărţile de-acolo. Le-ai furat şi le-ai adus la tine acasă!"

După ce mi-am revenit din şoc, m-am simţit cuprins de o revoltă clocotitoare şi i-am spus: "Nu crezi că ar putea exista şi o altă explicaţie a felului în care sunt catalogate?". Apoi i-am explicat că toate cărţile mele fuseseră catalogate de nişte voluntari în acelaşi sistem şi simultan cu cele de la biblioteca universităţii. Dar prietenul meu nu se gândise la asta. Nu văzuse decât posibilitatea negativă.

Nici nu pot să vă spun cât de des mi se întâmplă şi mie însumi să interpretez greşit lucrurile, atunci când nu sunt în stare să elimin elementele negative. Sunt sigur că şi dumneavoastră vi se întâmplă aşa ceva. Haideţi să învăţăm să vedem în primul rând binele din oamenii cu care avem de-a face. Dacă vă nedumereşte ceva la o anumită persoană, este mai bine s-o întrebaţi!

Abandonarea elementelor negative

Veţi învăţa acum: (1) să vă alungaţi spaimele, (2) să smulgeţi dubiile din rădăcini şi (3) să vă fructificaţi posibilităţile.



1. Alungaţi-vă spaimele

Cercetările pe care le-am efectuat de-a lungul anilor în cadrul programelor educative mi-au arătat că, deşi îi pot ajuta pe oameni să-şi accepte problemele şi să şi le îmbrăţişeze în mod real, ei ajung uneori să fie complet paralizaţi de negativismul care le domină viaţa.

Zig Ziglar spune: "Frica este camera obscură unde se developează negativele vieţii." Uneori temerile noastre sunt profunde, complicate şi adânc înrădăcinate. Alteori sunt foarte simple.

Am un prieten apropiat, care s-a simţit practic paralizat când a aflat, recent, că a fost în copilărie victima unui abuz îngrozitor. De-a lungul anilor, el a reuşit să facă faţă acestei probleme, dobândind însă unele caracteristici de perfecţionist. El simţea că, dacă se străduieşte să facă totul perfect, ar putea scăpa de alte suferinţe.

Efectele acestui lucru asupra lui sunt uluitoare. I-am ascultat cu uimire (şi câteodată cu oroare) relatările despre activităţile sale dintr-o singură zi şi despre sentimentul acut de vinovăţie şi de ruşine când descoperă cel mai mic lucru imperfect. Mai mult, mi se pare evidentă şi dureroasă umbra care îi învăluie mintea, afectându-i relaţiile şi răpindu-i bucuria vieţii.

Şi totuşi acest om învaţă treptat cum să-şi alunge temerile. În prezent îşi îngăduie să-şi amintească şi să-şi analizeze experienţele cumplite din copilărie, încercând astfel să le facă faţă. El trece acum printr-o binevenită terapie a durerii, care îl ajută să vadă din nou lumina în viaţa lui. Prietenul meu începe să se descătuşeze.

S-ar putea ca şi dumneavoastră să vă confruntaţi cu dificultăţi similare. Este evident că v-ar fi util sprijinul unui grup sau sfa-

turile înțelepte ale unui specialist. Dar până la urmă dumneavoastră sunteți cel care trebuie să-și asume responsabilitatea de a vă muta centrul de greutate al gândurilor într-o zonă pozitivă. Nu uitați că stările dumneavoastră afective depind de cum vă percepeți viața. Puteți învăța cum să vă alungați frica, atașând experiențelor dumneavoastră noi sensuri.

Să vă povestesc însă de o spaimă de-a mea, mult mai banală, dar cât se poate de intensă.

Când eram la liceu, a trebuit să interpretez un cântec, solo, în fața unui public de câteva sute de oameni. Mi-era o frică de moarte, îmi cam tremura vocea, dar cred că până la urmă m-am descurcat destul de bine. Revenit în culise, m-am așezat și am văzut peste umăr un coleg care se apropia în fugă de mine. M-am întors spre el, crezând că vrea să mă felicite, dar el mi-a spus: "Jenson, ai cântat atât de inexpresiv!"

În fine, nu era decât un prieten adolescent care voia să fie sincer. Cu toate astea, cuvintele lui m-au distrus. În plus, mi-au provocat teama îngrozitoare și persistentă de a mai cânta în public. Consiliat cu înțelepciune în urma acelui fapt, m-am convins că, dacă vreau să mai cânt vreodată în public, trebuia să elimin suferința pe care o atașasem actului respectiv și s-o înlocuiesc cu plăcerea. Așa că am continuat să cânt. Am avut chiar rolul principal într-un muzical pus în scenă la liceu, în fața a mii de spectatori. Deși aveam emoții, am cântat. Cu cât lucram mai mult la rolul meu, cu atât îmi plăcea mai mult să cânt, iar teama mea a început să dispară.

O altă experiență, încă și mai apropiată de mine și de familia mea, o are în centru pe fiica mea, Molly. Într-o vreme, Molly se temea foarte tare să rămână singură, fără mine și fără mama ei. Frica ei era tot mai mare și începuse chiar să-i provoace probleme afective și fiziologice. La un moment dat părea chiar s-o copleșească. Așa că am început să mă gândesc, împreună cu soția mea, la o modalitate care s-o ajute pe Molly să-și schimbe atitudinea și să-și învingă frica.

Primul lucru pe care l-am făcut a fost s-o ajutăm pe Molly să-și identifice spaimele. I-am cerut să vizualizeze ceea ce se petrece în mintea ei când se gândește că o lăsăm singură. Când începe să simtă că o apucă teama, i-am spus să sară în sus și să strige "Aleluia!! Nu-mi miros picioarele!"

Înainte să vă gândiți să-i chemați pe cei de la balamuc ca să mă ia cu ei, permiteți-mi să vă explic de ce am făcut așa ceva. Am încercat s-o fac pe Molly să-și schimbe starea de spirit sau modul în care vedea lucrurile când rămânea fără mine și fără mama ei. O modalitate de a face așa ceva este să apelăm la ceva caraghios. N-ați observat câteodată că vi se modifică starea de spirit numai prin felul în care stați sau prin tonul cu care vorbiți? Sau că vi se modifică percepția asupra lucrurilor — starea emoțională, mentală în care vă găsiți?

În cazul lui Molly, n-am făcut altceva decât să-i livrăm o metodă care să-i declanșeze schimbarea stării de spirit. Cum striga "Aleluia!! Nu-mi miros picioarele!", cum izbucnea în râs. Prin urmare, găsise o cale de ieșire din problemele ei.

Următorul pas a fost s-o ajutăm să separe de suferință gândul că rămâne singură acasă și să-l lege de anumite lucruri plăcute. I-am spus să se gândească la ceva pozitiv: la muzica ei preferată, la culorile care îi plac, la imaginile care o înveselesc, la fotoliul în care îi place să șadă. Apoi i-am spus să se concentreze asupra acestor lucruri chiar în momentul în care se gândește că eu și mama ei plecăm de acasă, astfel încât ideea că rămâne singură să înceapă să-i declanșeze o stare pozitivă și plăcută.

Pentru Molly — dar și pentru dumneavoastră — secretul este să învățați să vă controlați frica într-un mod *concret*. Dacă nu vă alungați spaimele, acestea vă vor inhiba evoluția și nu veți reuși să deveniți ceea ce doriți.

2. Smulgeți dubiile din rădăcini

Ceea ce trebuie să faceți acum este să scăpați de dubii. Dubii avem cu toții, nimeni nu este scutit de ele. O atitudine energică și pozitivă depinde în mare măsură de decizia de a nu ne mai îndoi, de a privi cu optimism chiar și cele mai dificile lucruri din viața noastră.

În această privință, găsim multe de învățat în domeniul terapiei cognitive. Terapia cognitivă pornește de la ideea că problemele noastre afective sunt cauzate de faptul că *gândim* altfel decât trebuie. Cheia stărilor afective pozitive este, din nou, o gândire pozitivă, precisă: o imagine de sine corectă, o gândire corectă. Dr. David Burns explică, în clasica sa carte *Feeling Good* ("Simțin-

du-ne bine"), impactul pe care îl are acest mod de gândire. După părerea lui, în mintea noastră apar distorsiuni cognitive — adică distorsiuni de gândire. Pe una dintre acestea, Burns o numeşte distorsiunea "totul sau nimic": individul vede totul în alb şi negru. De exemplu, dacă performanţa lui nu este perfectă, el crede că nu-i bun de nimic. O altă distorsiune este cea a "supra-generalizării": un eveniment negativ izolat este văzut ca un adevărat tipar al eşecului, repetat la nesfârşit. O altă distorsiune este "descalificarea" elementelor pozitive: orice experienţă favorabilă este respinsă, dintr-un motiv sau altul, ca şi cum n-ar conta deloc. Cineva care cade pradă unor astfel de distorsiuni ajunge să nutrească un set de convingeri negative, chiar şi atunci când experienţa de zi cu zi îl contrazice. Există nenumărate distorsiuni cognitive. Ca să puteţi scăpa de dubii, ideea este să gândiţi obiectiv şi precis în orice situaţie, întotdeauna. Dacă vă îndoiţi că puteţi face ceva, formulaţi-vă clar în minte cauzele care consideraţi că vă *împiedică* să reuşiţi, iar apoi scrieţi pe hârtie, alături, câteva motive plauzibile, pentru care credeţi că *aţi putea* totuşi să reuşiţi.[14]

3. Fructificaţi-vă posibilităţile

La olimpiada din 1952 un băiat din Ungaria a privit prin cătarea armei sale şi a nimerit centrul ţintei de mai multe ori. Performanţa lui a fost fără cusur. Perfecta coordonare dintre mâna şi ochiul său i-a adus medalia de aur. Din nenorocire, după cam şase luni şi-a pierdut braţul drept — cel cu care trăgea. Dar la olimpiada următoare, cea de la Melbourne, a cucerit din nou medalia de aur, trăgând cu mâna stângă. Era hotărât să nu se lase doborât de problemele pe care le avea, ci să-şi fructifice pe deplin posibilităţile.

Tim Hansel spune: "Limitele nu sunt neapărat negative. De fapt, încep să cred că limitele dau contur existenţei noastre, o clarifică, o eliberează. Suntem chemaţi să ne eliberăm *în cadrul* limitelor noastre, nu să le părăsim. Râul ieşit din matcă creează mlaştini. Lipsit de diguri, râul îşi pierde profunzimea."[15]

Dacă vă doriţi profunzime — dacă doriţi putere, libertate reală şi claritate — trebuie să învăţaţi să existaţi între propriile limite şi să vi le însuşiţi. Pentru a reuşi să vă maximizaţi existenţa, aveţi nevoie să învăţaţi să excludeţi negativismul şi să trăiţi cu credinţa

că puteţi face tot ceea ce vă doriţi în viaţă. Când veţi învăţa să vă exploataţi această atitudine faţă de viaţă, ca şi pe celelalte două (**mişcarea lucrurilor** şi **asumarea propriei individualităţi**), veţi avea deja platforma de pe care să porniţi spre următoarele rădăcini: convingerile fundamentale.

Acţiuni de întreprins

1. Care este în acest moment principala problemă din viaţa dumneavoastră? Cum o abordaţi? Scrieţi care sunt sentimentele, gândurile şi acţiunile pe care le-aţi întreprins până acum în legătură cu ea.
2. Alegeţi bucuria. Scrieţi cum aţi răspunde problemei de mai sus, dacă aţi adopta-o ca pe un prieten, în loc de a o trata ca pe un intrus. Arătaţi în amănunt cum aţi gândi, simţi şi acţiona. Apoi exersaţi acest proces până când devine o deprindere.
3. Alegeţi un domeniu despre care trebuie să gândiţi în primul rând numai de bine (dumneavoastră, viaţa, problemele, omenirea). Enumeraţi metodele recomandate în acest capitol, menite să vă schimbe atitudinea. Din nou, descrieţi în scris ce simţiţi, cum gândiţi şi cum acţionaţi. Exersaţi până când atitudinea respectivă devine instinctivă.
4. Alegeţi o persoană care contează în viaţa dumneavoastră. Pe parcursul lunii următoare, încercaţi să vă exersaţi atitudinile de mai sus în raporturile cu această persoană. Opriţi-vă la soţie, la un prieten sau la altcineva în care aveţi încredere. Ideală este o persoană care să vă încurajeze, dar totodată să vă ofere şi critici sincere şi constructive.

Secţiunea

2

AL DOILEA GRUP DE RĂDĂCINI: CONVINGERILE FUNDAMENTALE

V-aţi întrebat vreodată de ce faceţi ceea ce faceţi? De ce vă pierdeţi cumpătul, de ce mâncaţi ceva ce nu doriţi, de ce cheltuiţi banii pe lucruri care nu vă mulţumesc, de ce vă implicaţi în acţiuni care doar vă irosesc timpul?

Convingerea mea este că facem toate acestea pentru că am devenit sclavii lumii din jurul nostru — sclavii mediului, ai prietenilor şi colegilor, ai mijloacelor de informare şi ai altor furnizori de valori culturale. Problema este că valorile respective s-ar putea să nu fie împărtăşite şi de dumneavoastră. Presupun chiar că majoritatea nici nu sunt.

Singura cale de a scăpa de această tendinţă şi de a ne îndrepta într-adevăr spre maximizarea propriei vieţi personale şi profesionale este să ne sădim şi să ne întărim un set de *convingeri fundamentale.* Cele două convingeri fundamentale majore de care aveţi nevoie pentru a vă stabili ferm direcţia pe care o doriţi în viaţă sunt prezentate în următoarele două capitole: **însuşiţi-vă principii durabile** şi **mergeţi pe calea propriei misiuni**.

Însuşirea unor principii durabile are de-a face cu formarea unui sistem propriu de valori principiale. Aveţi de ales dacă să vă creaţi propriul sistem de valori, clare şi ancorate adânc într-un set de principii durabile, ori să vă lăsaţi condus şi mai departe de cultura înconjurătoare. În acest capitol, voi explica cum puteţi identifica şi adopta un set de valori care să devină temelia vieţii dumneavoastră şi care să vă dăruiască puterea de a trăi ceea ce eu numesc o "viaţă virtuoasă". Sentimentele de împlinire şi de satisfacţie date de armonizarea folosirii resurselor şi timpului cu setul de valori în care credeţi vă vor lumina călătoria prin viaţă.

Îndemnul de a **merge pe calea propriei misiuni** vă ajută să vă cristalizaţi viaţa şi activitatea în jurul unei misiuni deliberate, bine gândite. În acest capitol vă voi prezenta câteva acţiuni specifice pe care le puteţi întreprinde pentru a vă formula ţelurile şi misiunea în viaţă. Vă voi ajuta, de aseme-

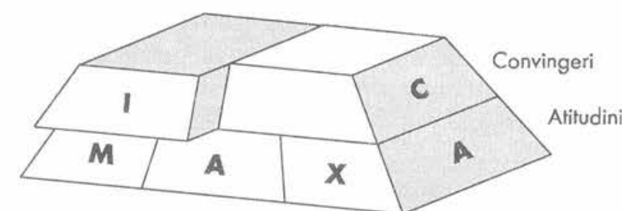
nea, să vă puneţi ordine în concepţiile despre rolurile dumneavoastră majore în viaţă şi despre obiectivele concrete pe care vi le propuneţi.

Aceste două capitole referitoare la convingerile fundamentale vă oferă cadrul conceptual, direcţia, echilibrul, încrederea şi puterea de a ajunge la adevărata împlinire în viaţa personală şi profesională.

Capitolul 4

Însuşiţi-vă principii durabile

Cum să faceţi ceea ce trebuie să faceţi



Nu poţi să ştii dacă o linie este strâmbă până când nu-i pui alături o linie dreaptă.

— Socrate —

Roseanne este una dintre cele mai populare artiste americane de comedie. Programul ei de televiziune, numit "Roseanne", este cunoscut peste tot în lume. Cine s-ar fi gândit însă că stadionul Jack Murphy din San Diego va deveni vreodată scena celui mai memorabil act umoristic din cariera lui Roseanne Barr? Felul ireverenţios în care a interpretat imnul naţional la deschiderea unui sezon de baseball, pe la începutul anilor '90, şi gesturile cu care a însoţit ea reprezentaţia vor rămâne în memoria oamenilor mult timp după ce spectacolele ei de la televizor vor fi uitate. Cu toată deschiderea pe care o avem aici, în America, faţă de libertatea de expresie, performanţa lui Roseanne a stârnit mânia celor mai mulţi americani.

Dar de ce a fost reacţia oamenilor atât de vehementă? Sunt încredinţat că oamenii şi-au spus, în cele din urmă, "Gata, asta e prea de tot!" Chiar dacă cei mai mulţi dintre noi nu suntem în stare să explicăm prea clar temelia valorilor noastre, cu toţii avem noţiunile elementare despre ce e bine şi ce e rău. Aşa că orice atac la ceea ce socotim decent îl luăm ca pe un afront personal.

Totuşi, în viaţa de zi cu zi — în deciziile uzuale pe care le luăm acasă şi la muncă, în felul în care ne creştem copiii — este mult mai dificil de întrezărit osatura etică, solidă, pe care societatea ar trebui să o impună acţiunilor noastre colective. După părerea mea, o atare lipsă colectivă de fermitate etică este factorul cel mai important pentru degradarea stării morale a societăţii de azi.

De ce se discută acum în America despre valori? Pentru că ne îndepărtăm de valorile tradiţionale care ne-au modelat naţiunea, iar rezultatul inevitabil al acestui lucru este cel pe care istoria ni-l arată foarte clar: acolo unde nu există valori, societatea se descompune. *Punct.*

Una dintre cărţile surprinzătoare, devenită bestseller prin anii '80, este *The Closing of the American Mind* ("Închiderea minţii americane"), de Alan Bloom. Teza lui Bloom este dezvăluită în subtitlul cărţii: "Cum reuşeşte educaţia superioară de azi să trădeze principiile democraţiei şi să-i sărăcească sufleteşte pe studenţi." [1] Bloom aduce argumente foarte puternice, prin care arată că declinul actual al educaţiei este cauzat de evoluţia fără sens a societăţii. El acuză educaţia modernă că-i învaţă pe tineri relativismul, în loc de adevăr. Educatorii, spune el, nu le mai prezintă tinerilor deosebirea dintre bine şi rău — şi nu numai de teama de a nu fi acţionaţi în justiţie, ci şi pentru că ei înşişi nu mai ştiu care este această distincţie. Bloom este de părere că tinerii văd lumea prin nişte ochelari opaci.

De fapt, ne-am îndepărtat de valorile ancorate în principii universal valabile. Vedem asta în aproape toate domeniile. Vedem mereu, pe Wall Street, cum se prăbuşesc firme uriaşe. Marii moguli ai finanţelor îşi pun la mezat vieţile şi familiile. Politicienii îşi schimbă o opinie tot atât de uşor pe cât şi-au formulat-o. Liderii religioşi, de la care ne aşteptăm cu toţii să slujească un set de valori morale, se fac adesea de râs. Nici un compartiment al culturii noastre nu este scutit de amprenta lipsei de valori.

Editorialistul independent Cal Thomas scria, într-o carte recentă despre etică:

> N-a fost în nici un caz o coincidenţă faptul că în numărul din 8 sept. 1987 al publicaţiei *Wall Street Journal* a apărut, cu numai cinci săptămâni înainte de criza Bursei de Valori, un articol cu următorul titlu: "**Etica este un lucru drăguţ, dar câteodată poate fi un handicap**, declară unii directori"
>
> Articolul comentează un studiu întreprins de o firmă de cercetare, numită McFeely Wackerle Kett, care a cerut opiniile unui număr de 671 de manageri cu privire la etică şi afaceri. Oamenii respectivi au afirmat cu convingere că etica poate pune piedici în carieră şi că mai mult de jumătate dintre managerii pe care îi cunosc ei ar fi dispuşi să-i încalce regulile ca să poată înainta.
>
> "Cunosc cazuri de acte lipsite de etică la toate nivelurile manageriale" afirma un director de circa cincizeci de ani, citat în articol. Iată şi cum îşi justifica acest om propria lipsă de etică, din anumite momente: "trebuie s-o fac, dacă vreau să supravieţuiesc".
>
> Pentru omul respectiv, scopul era supravieţuirea, nu onestitatea sau adevărul. Când o astfel de gândire devine dominantă într-o cultură, acea cultură este sortită pieirii.
>
> Studiul McFeely a mai constatat că managerii mai vârstnici se consideră în general mai principiali decât cei tineri. Acest lucru este uşor de înţeles, date fiind cutremurele sociale şi morale prin care a trecut tineretul în ultimii douăzeci şi cinci de ani.
>
> Studiul citează cuvintele vicepreşedintelui unei firme din zona central-vestică a SUA, om în vârstă de 59 de ani: "Tinerilor care studiază ca să obţină un MBA sau să devină avocaţi li se predă oportunismul, iscusinţa şi perfidia. Cinstea şi echitatea nu capătă aceeaşi atenţie şi importanţă." [2]

Una dintre cele mai bine documentate lucrări despre declinul cultural al Americii prezintă un studiu efectuat în 1991, intitulat "Ziua în care America a rostit adevărul: ce cred oamenii în adâncul sufletului despre lucrurile care realmente contează". Autorii (James Patterson, preşedintele companiei J. Walter Thompson, şi Peter Kim, directorul departamentului de cercetare din cadrul firmei, specializat în comportamentul clienţilor) aduc în sprijinul demonstraţiei asupra problemelor de etică ale Americii: "cel mai

masiv studiu de profunzime care s-a efectuat vreodată cu privire la convingerile reale ale americanilor." [3]

Autorii scriu: "Noi, americanii, ne facem propriile reguli şi legi. Noi ne alegem Dumnezeul în care să credem. Nu mai există în această ţară absolut nici un fel de consens moral, aşa cum exista în anii '50 şi '60."

Studiul efectuat de ei arată că, deşi 90% dintre respondenţi afirmă că cred în Dumnezeu, numai 20% spun că au discutat vreodată cu un preot, pastor sau rabin despre problemele lor personale. Aproape unul din trei respondenţi căsătoriţi afirmă că nu sunt siguri că-şi iubesc partenerul de viaţă; mulţi admit că au aventuri extraconjugale; şase din zece consideră că un aranjament în afara căsătoriei este o idee bună. De fapt, numai un respondent din trei au menţionat "dragostea" ca motiv principal al căsătoriei. Aproape 50% dintre cei intervievaţi au afirmat că n-au avut nici un motiv să se căsătorească.

Circa 72% au afirmat că nu-şi cunosc vecinii, iar şapte din zece afirmă că în America nu există eroi. Uluitor este că 60% dintre cei intervievaţi afirmă că au fost victime ale unor delicte majore şi unul din zece că posedă o armă de foc asupra sa sau în maşina personală.

Au mai rezultat şi alte lucruri interesante:

- Numai 13% din populaţie crede în toate cele zece porunci din Biblie.
- Nouă din zece americani mint cu regularitate.
- O cincime dintre copiii americani îşi pierd virginitatea la vârsta de 13 ani.
- Pentru 10 milioane de dolari, 7% din populaţie declară că ar omorî pe cineva străin.
- O treime dintre purtătorii virusului HIV nu şi-au informat partenerii de viaţă despre acest lucru.

În acest capitol ne vom ocupa de fixarea unor principii durabile în minţile şi inimile noastre, într-un fel care să ne schimbe în bine modul în care luăm deciziile. Acesta este al patrulea principiu de acţiune al conceptului de MAXIMIZARE: **însuşiţi-vă principii durabile**. În cele ce urmează, vă voi arăta cum puteţi descoperi şi adopta valorile absolute, în viaţa personală şi cea profesională, încât să căpătaţi stabilitatea şi forţa menite să vă aducă împlinirea

şi însemnătatea proprie. Vă propun încă un acrostih care să vă ajute să vă concentraţi asupra subiectului moralei şi eticii:

V erificaţi-vă propriile valori
A rticulaţi-vă propriul tipar etic şi filozofia de viaţă
L ămuriţi-vă perspectiva corectă asupra lucrurilor
O peraţi doar pe baza valorilor durabile
R evedeţi-vă sistematic evoluţia
I nspiraţi-i pe cei din jur să adopte principii durabile

Verificaţi-vă propriile valori

Primul lucru pe care trebuie să-l faceţi este să determinaţi care sunt valorile care vă guvernează viaţa.

Este important ca încă din start să înţelegeţi distincţia dintre *valori* şi *principii*. Simplu spus, valorile sunt felul în care percepeţi locul spre care vă îndreptaţi în viaţă. Valorile unui om se mai pot schimba, pe când principiile, nu. Principiile sunt absolute. Sunt întotdeauna adevărate, în orice împrejurare. Valorile dumneavoastră s-ar putea schimba pe măsură ce veţi înţelege tot mai bine principiile absolute.[5]

Ideea este că fiecare dintre noi suntem guvernaţi de un set de valori. Până şi membrii unei găşti sunt împinşi de la spate de nişte valori. Şi asasinul în serie, şi preotul, şi docherul. Problema este în ce măsură sunt valorile fiecăruia întemeiate pe un set de principii universal valabile? Principiile universale sunt cele care hrănesc rădăcinile succesului autentic. Falsele valori, care nu se întemeiază pe principiile universale, nu duc decât la eşec.

Prin urmare, care sunt valorile dumneavoastră? Când întreb acest lucru în seminarele mele, oamenii menţionează valori pe care *îşi închipuie că trebuie să le împărtăşească*. Dar eu nu asta întreb! Eu vreau ca dumneavoastră să vă identificaţi valorile pe care realmente le împărtăşiţi. Ce valori se reflectă în stilul dumneavoastră de viaţă? Fiţi sincer! Este foarte important, în acest moment, să vă faceţi o evaluare cât mai riguroasă. Altminteri, înseamnă că respingeţi realitatea, refuzând să descoperiţi în viaţa dumneavoastră zonele de umbră pe care trebuie să le luminaţi.

Indiferent dacă vă place sau nu, le oferiţi celor din jur un model. Spunem oamenilor cu prea mare uşurinţă "Să faci ce-ţi spun, nu ce vezi la mine că fac!" Dar asta înseamnă lipsă de integritate.

Reflectaţi la următoarea istorioară a lui Jack Griffin, intitulată "Este OK, băiete, toată lumea face aşa!"

> Când Johnny avea 6 ani, se afla în maşină cu tatăl său. Deodată au fost opriţi de un agent de circulaţie, pentru că depăşiseră viteza legală. Tatăl lui Johnny i-a strecurat agentului în mână o bancnotă de 20 de dolari, o dată cu carnetul de şofer. Privindu-l pe Johnny, tatăl i-a spus: "Este OK, băiete, toată lumea face aşa!"
>
> Pe la 8 ani, Johnny a asistat la un consiliu de familie condus de unchiul său, George, în care se căutau mijloacele de a păcăli cât de cât fiscul cu ceva bani. "Este OK, băiete," spuse unchiul, "toată lumea face aşa!"
>
> La 12 ani, Johnny şi-a spart ochelarii în drum spre şcoală. Mătuşa sa, Francine, i-a convins pe cei de la asigurări că ochelarii copilului au fost furaţi, ca să primească o despăgubire de 75 de dolari. "Este OK, băiete," a spus mătuşa, "toată lumea face aşa!"
>
> Când a împlinit 16 ani, Johnny s-a angajat peste vară la un supermarket, unde i s-a spus să bage căpşunile storcite la fundul caserolelor şi să le pună pe cele frumoase deasupra, unde se văd. "Este OK, băiete," i-a spus şeful, "toată lumea face aşa!"
>
> Pe la 19 ani, Johnny a fost contactat de un coleg dintr-o clasă mai mare care s-a oferit să-i vândă cu 50 de dolari răspunsurile la examen. "Este OK, băiete," i-a spus colegul, "toată lumea face aşa!"
>
> Dar Johnny a fost prins şi exmatriculat. "CUM ai putut să ne faci aşa ceva, mie şi mamei tale?!" a întrebat tatăl său. "Nu puteai învăţa aşa ceva în familie" se arătară şocaţi şi unchiul, şi mătuşa.
>
> Prin urmare, singurul lucru pe care adulţii nu-l pot accepta în ruptul capului este un copil care copiază![6]

Nu ne putem aştepta de la copiii noştri să facă ceea ce le *spunem* să facă, de parcă ceea ce văd la noi n-ar conta. Marele om de stat britanic Winston Churchill spunea foarte bine:

"Dacă nu avem o etică sau principii care să ne dea substanţă şi greutate — dacă suntem goi de lucrurile care contează — nu

vom putea sluji ca model. Schimbarea trebuie să înceapă chiar de la sistemul nostru de valori. Iar dacă valorile societăţii noastre sunt în declin, este vina noastră."

Întreprindeţi o analiză a valorilor dumneavoastră, răspunzând la următoarele întrebări:

Nu te poţi aştepta ca sacul gol să stea drept în picioare

1. Cum vă petreceţi timpul aflat la dispoziţia dumneavoastră?
2. Cum vă cheltuiţi banii aflaţi la discreţia dumneavoastră?
3. Care sunt eroii dumneavoastră?
4. Când sunteţi singur, la ce vă gândiţi cel mai mult?

Răspunsurile date vă vor dezvălui valorile pe care le slujiţi. Fiţi cât mai sincer şi analizaţi ce faceţi şi ce sunteţi acum, nu ceea ce consideraţi că *ar trebui* să faceţi sau să fiţi. Veţi analiza şi asta, dar mai târziu.

Încercaţi să faceţi următorul exerciţiu:

Timp de o săptămână, faceţi o analiză autentică a vieţii dumneavoastră. De-a lungul întregii săptămâni, notaţi-vă cum vă petreceţi timpul, cum vă cheltuiţi banii pentru care nu aveţi de dat socoteală nimănui, cine sunt cei pe care îi admiraţi cel mai mult, ce anume visaţi cel mai adesea. Ţineţi un jurnal şi notaţi-vă în el observaţiile de mai multe ori pe zi.

Apoi, la capătul săptămânii, revedeţi ce aţi scris şi încercaţi să determinaţi ce anume *aţi preţuit* mai mult în intervalul respectiv. Apoi întrebaţi-vă dacă acelea sunt valorile pe care vi le doriţi. Felul în care vă petreceţi timpul şi vă cheltuiţi banii, direcţia spre care se îndreaptă visele şi aspiraţiile dumneavoastră, felul în care arată modelele din viaţa dumneavoastră — sunt toate acestea cu adevărat ceea ce vă doriţi?

Articulaţi-vă propriul tipar etic şi filozofia de viaţă

Ce este într-adevăr important pentru dumneavoastră? Unii oameni consideră că etic este "orice mă ajută să merg înainte".

Luaţi-vă însă răgazul de a identifica lucrurile absolute din viaţa dumneavoastră, cele *non-negociabile* – principiile pe care nu le-aţi încălca niciodată, indiferent de împrejurări. Includeţi aici principiile care vă influenţează munca, viaţa personală, relaţiile cu familia, modul în care vă gestionaţi banii, spiritualitatea etc.

Care este filozofia de viaţă sau codul dumneavoastră etic? Care este filozofia dumneavoastră în raporturile cu familia? Care este filozofia dumneavoastră în raporturile cu munca?

Vă sugerez să începeţi cu o autoexaminare pe baza celor 10 principii de MAXIMIZARE, prezentate în această carte. Secretul este să vă înfigeţi rădăcinile în solul dens al *adevărului* şi să-i îngăduiţi sevei acestuia să vă alimenteze valorile.

Dacă nu vă articulaţi răspicat filozofia de viaţă, veţi fi pentru totdeauna dominat de cultura din jur. Identificaţi şi susţineţi valorile care doriţi să vă caracterizeze, valori întemeiate pe principii universale. Altminteri, nu veţi fi altceva decât sclavul valorilor altora, al propriilor distorsiuni, al presiunilor culturale, al propriilor deprinderi proaste. Alegerea vă aparţine.

Lămuriţi-vă perspectiva corectă asupra lucrurilor

Exerciţiul de mai sus nu se încheie la descoperirea elementelor care vă motivează acţiunile. Trebuie să ne concentrăm cu toţii asupra adevărului, să ne definim noţiunile de bine şi de rău, de etic şi non-etic, de moral, amoral şi imoral. Apoi există elementele *absolute*, principiile universal valabile care guvernează lumea şi viaţa oamenilor.

În cartea sa *The Power of Ethical Management* ("Puterea managementului etic"), Ken Blanchard şi dr. Norman Vincent Peale reduc abordarea căutării adevărului la trei întrebări, la care trebuie să răspundem în momentele decisive. Eu le-am mai adăugat una:

1. **Este legal** ceea ce doresc să fac? (Aş comite vreo încălcare a legilor sau a regulamentelor companiei?)
2. **Este bine cumpănit** ceea ce doresc să fac? (Este bine pentru toţi cei implicaţi, pe termen scurt şi lung? Conduc actele mele la o situaţie în care fiecare să aibă de câştigat?)

3. **Cum voi gândi despre mine însumi** dacă fac ceea ce doresc să fac? (Mă voi simţi mândru? Mi-ar plăcea să se publice în ziar ceea ce am făcut? Mi-ar conveni să afle familia mea ce am făcut?)
4. **Este bine** ceea ce doresc să fac? (Am vreo problemă de conştiinţă când analizez dacă acţiunea mea corespunde concepţiilor mele despre bine sau rău?)

În ultimii ani, s-a depus un efort considerabil pentru definirea şi formularea unor valori. Astfel, s-au publicat cărţi precum *Why America Doesn't Work* ("De ce nu munceşte America") de Colson şi Eckerd, *The Book of Virtues* ("Cartea virtuţilor") de Bill Bennett, *Compassionate Capitalism* ("Capitalismul generos") de Rich DeVos, *Leadership Is an Art* ("Conducerea este o artă") de Max DePree, *The Power of Ethical Management* ("Puterea managementului etic"), de Blanchard şi Peale, *The Etical Executive* ("Managerul etic") de Donald Seibert, *Principle Centered Leadership* ("Conducerea bazată pe principii") de Stephen Covey şi *On My Honour* ("Pe onoarea mea") de Randy Pennington şi Marc Bockmon. Toate aceste cărţi sunt foarte utile, oferind instrumente concrete pentru a vă forma o temelie principială.

Filozoful grec Socrate spunea: Nu poţi şti dacă o linie este strâmbă până când nu pui alături o linie dreaptă.

Ultima carte enumerată mai sus, *On My Honour*, mi s-a părut chiar fascinantă. Autorii preiau jurământul cercetaşilor şi-l transformă într-un model pentru conducerea unei afaceri sau pentru alte arii ale existenţei (familie, viaţa personală, comunitate). Închipuiţi-vă că vă clădiţi întreaga viaţă în jurul conceptelor reflectate de acest jurământ.[8]

Jur pe onoarea mea că-mi voi da întreaga silinţă:

1. **Să-mi fac datoria faţă de Dumnezeu şi faţă de patrie şi să respect Legea Cercetaşilor.**
2. **Să-i ajut pe oameni în orice moment.**
3. **Să-mi păstrez vigoarea fizică, discernământul mental şi virtutea morală.**

O altă sursă inepuizabilă, dar adesea uitată, de principii universale sunt cele zece porunci. Iată ce le spunea Ted Koppel de la canalul de

ştiri ABC-TV absolvenţilor de la Duke University din promoţia anului 1987:

> Am reuşit să ne convingem singuri că sunt sloganuri care ne pot salva. "Injectează-ţi drogul, dacă eşti nevoit, dar foloseşte un ac steril" sau "Fă sex când vrei şi cu cine vrei, dar foloseşte prezervativul."
>
> Nu. Răspunsul este **Nu**. Şi nu spunem Nu unui lucru pentru că nu mai e la modă... sau pentru că nu-i şic ... sau pentru că s-ar putea să nimerim la închisoare ori să murim de SIDA într-un spital. Ci pentru că este **greşit**. Pentru că ne-am petrecut cinci mii de ani ca o specie de fiinţe raţionale, străduindu-ne să ne tragem în sus din ţărâna primordială prin căutarea adevărului... şi a principiilor morale absolute.
>
> În loc de Adevăr, am descoperit faptele. Principiilor morale absolute le-am substituit ambiguitatea morală... Societăţii noastre Adevărul i se pare o esenţă prea tare ca să o digere nediluată. În cea mai pură formă, Adevărul nu este doar o bătaie politicoasă pe umăr; este un reproş asurzitor.
>
> Ceea ce ne-a adus Moise de pe muntele Sinai nu sunt cele zece "sugestii". Sunt cele zece **porunci**. "Sunt", nu "erau"!
>
> Strălucirea celor zece porunci este dată de faptul că reuşesc să codifice, printr-o mână de cuvinte, comportamentul uman acceptabil. Şi nu pentru momentul acela... sau pentru acum..., ci pentru eternitate. Limbajul evoluează, puterea trece de la o naţiune la alta... Omul reuşeşte să şteargă o frontieră după alta, şi totuşi omenirea, comportamentul oamenilor, ...cele zece porunci care le determină comportamentul ...rămân toate neschimbate.
>
> ...Vă previn, ca un om care slujeşte zilnic de pe acest altar al imaginilor, că va trebui să vă aţintiţi privirile dincolo de ceea ce vedeţi cu ochii. Acolo veţi afla adevărata maiestate a vieţii, oglindită în conceptul unei puteri imposibil de măsurat sau de cântărit. Acolo pot fi găsite armonia şi pacea interioară, dacă urmaţi o busolă morală ce indică de-a pururea aceeaşi direcţie, indiferentă la mode sau tendinţe trecătoare.

Întrebarea care se ridică este cum putem adopta adevărul în viaţa noastră? Să vă sugerez câteva lucruri pe care le puteţi face.

1. Citiţi cărţile mărețe

De mai mulţi ani se poate constata o tendinţă pe care aş numi-o "Mişcarea Cărţilor Mărețe". Este tendinţa multor oameni de a se reîntoarce la literatura clasică, încercând să înţeleagă mai bine principiile călăuzitoare în viaţă. Este vorba de clasici precum Shakespeare, Horace Mann, Goethe, Biblia... Această mişcare este generată de faptul că mulţi au simţit scăderea teribilă a interesului faţă de temelia pe care s-au clădit marile civilizaţii, inclusiv cea a Statelor Unite.

Evident că există şi o mulţime de cărţi noi, inclusiv cele enumerate mai înainte. Nu trebuie să neglijaţi nici piaţa programelor educaţionale audio şi video.[10] Dar aveţi grijă că există pericolul ca volumul imens al cunoştinţelor căpătate să vă împiedice să le folosiţi cum trebuie în viaţa reală sau să căpătaţi ceea ce numesc eu "înţelepciune".

Conceptul de înţelepciune poate fi sintetizat printr-o analogie cu meşteşugul. Un înţelept este un om care a învăţat meşteşugul de a-şi clădi un *succes autentic*. Este persoana care a deprins "arta de a trăi". Citind această carte, gândiţi şi interacţionaţi cu ceea ce citiţi. Eu citesc întotdeauna cu creionul în mână. Îmi fac însemnări, intru în controverse cu autorul, identific principiile de acţiune ale modelului de MAXIMIZARE care sunt relevante pentru ceea ce citesc în momentul respectiv. Apoi îmi grupez însemnările pentru fiecare principiu de MAXIMIZARE, numerotându-le cu 1 pentru **mişcaţi lucrurile**, 2 pentru **asumaţi-vă propria individualitate** etc. Această metodă îmi permite să-mi organizez ideile şi să-mi consolidez setul de principii de acţiune. După ce termin de citit o carte, păstrez notiţele, citatele şi interpretările mai importante în dosare sau pe calculator.

2. Dobândiţi înţelepciune în cadrul unor grupuri de studiu

Fie că studiaţi o carte sau vă ocupaţi de anumite probleme, un grup de studiu poate fi foarte util în procesul creşterii dumneavoastră.

Un lider mi-a povestit odată despre un grup de studiu în care se citea best-seller-ul clasic *In His Steps* ("Pe urmele paşilor Săi") de Charles Sheldon. Cartea se referă la un grup de oameni care, de-a lungul vieţii lor obişnuite, îşi pun de mai multe ori întrebarea

ce ar face Iisus în situaţiile cu care se confruntă ei. Odată, unul dintre membrii grupului se afla într-o cameră de hotel, împachetând lucrurile soţiei sale. La un moment dat, şi-a dat seama că a băgat în valiză şi două umeraşe care aparţineau hotelului. Faptul că citise de curând cartea sus-citată l-a făcut să se întrebe: "Oare Iisus ar fi luat umeraşele?" Evident, concluzia lui a fost că nu.

Acest om şi-a însuşit şi şi-a fixat în viaţă câteva principii durabile. Şi a oferit şi grupului o lecţie cu sens. Înainte de a privi de sus o pildă aparent nesemnificativă, nu uitaţi că atitudinea noastră etică şi caracterul se formează pe temelia micilor decizii pe care le luăm tot timpul. Ştiţi doar că micile şmecherii sunt cele care distrug virtutea!

3. Învăţaţi lecţiile primite de la viaţă

Sunt încredinţat că puteţi dobândi o mare înţelepciune dacă măcar ascultaţi cu atenţie lecţiile pe care ni le dă viaţa din jurul nostru. Astfel de lecţii pot fi comentariile unui prieten, un mesaj transmis de cineva care vorbeşte, o greşeală din care putem trage concluzii sau chiar confruntarea cu o formă sau alta de rezistenţă. Dacă putem învăţa de la viaţă "ciulind urechile" interioare ale spiritului, parcurgem un drum considerabil spre creşterea şi dezvoltarea noastră. Eu mi-am învăţat cele mai importante lecţii devenind pur şi simplu mai atent la oportunităţile de creştere pe care mi le-a oferit viaţa, zi după zi. Avem cu toţii, zilnic, asemenea oportunităţi de a creşte şi de a ne lămuri perspectivele corecte asupra lucrurilor — nu ne rămâne decât să fim atenţi la ele.

Operaţi doar pe baza valorilor durabile

Sunteţi gata acum să vă puneţi valorile în practică. Una e să adopţi un sistem etic de principii universale (adevărul), şi cu totul alta să trăieşti în viaţa de zi cu zi potrivit lor!

Vă voi prezenta o strategie pe care să o puteţi aplica aici. Împărţiţi-vă viaţa în trei domenii majore: cel personal, cel familial şi cel profesional.

Voi alege pentru dumneavoastră un principiu de acţiune din modelul de MAXIMIZARE pe care să-l folosiţi în toate aceste trei

domenii. Acest principiu este **rezonaţi cu cei din jur**, care va fi discutat mai pe îndelete în capitolul 7. Există, pentru acest principiu, conceptul de "leadership în serviciul celorlalţi", care vă îndeamnă cu insistenţă să-i ajutaţi pe cei din jur în orice mod posibil.

Pe la mijlocul anilor '70, John Greenleaf, fost director de cercetare în management de la AT&T, a scris o carte epocală, intitulată *Servant Leadership* ("Leadership în serviciul celorlalţi").[11] Această formă de conducere, spune Greenleaf, se concentrează asupra responsabilităţii liderului faţă de cei care îl urmează, şi nu asupra avantajelor şi drepturilor care decurg din poziţia lui. Este vorba de liderul care spune "sunt aici ca să am grijă de oamenii mei şi să-i ajut să reuşească."

Pentru a trăi după acest principiu, *conceptul de "leadership în serviciul celorlalţi" trebuie întipărit în minte cu litere de foc.* Puteţi face acest lucru dacă vă scrieţi un proverb cunoscut despre liderii buni. De exemplu, proverbul meu preferat este următorul: "Un lider bun, care îşi slujeşte bine oamenii, este cel care se bucură când aceştia au mai mult succes decât el."

Puneţi aceste cuvinte pe un cartonaş pe care îl păstraţi cu dumneavoastră toată ziua. Meditaţi la cuvintele respective de vreo patru ori. Gândiţi-vă bine de tot la ce vrea să spună. Rumegaţi-i ideile. Însuşiţi-vă sensul. Gândiţi-vă la acest cartonaş de îndată ce vă sculaţi din somn, dimineaţa. În pauza de la prânz, gândiţi-vă din nou la cuvintele respective. Mai reflectaţi o dată la ele înainte de cină şi încă o dată înainte de culcare. Programaţi-vă mintea să gândească această idee.

Apoi *imaginaţi-vă căi prin care puteţi aplica principiul respectiv.* Puneţi-vă întrebarea cum aţi putea acţiona ca un lider în serviciul celor din jur *şi* în viaţa dumneavoastră personală. Cu cine interacţionaţi în mod regulat? Cu cei de la staţia de benzină, cu chelnerii, cu oamenii cu care vorbiţi la telefon. Cum puteţi deveni pentru ei o sursă de încurajare?

Într-o zi am intrat în restaurantul meu preferat ca să beau o cafea. Chelneriţa care mă servea de luni de zile era într-o dispoziţie foarte proastă. Serviciul ei lăsa de dorit, era morocănoasă şi vorbea răstit. Îmi era clar că are o problemă, dar evident că nu aveam chef să se răzbune pe mine. Totuşi decisesem să aplic în practică ideea de "Leadership în serviciul celorlalţi", aşa că, în

loc să reacţionez la starea ei, i-am lăsat bacşiş un dolar, deşi ceaşca de cafea nu costase decât 40 de cenţi. Femeia n-a ştiut ce să spună. Dar din acea zi, ori de câte ori mă vedea că intru în restaurant, se lumina la faţă.

Gândiţi-vă la diferitele situaţii cu care aveţi de-a face în viaţa obişnuită şi pregătiţi-vă din timp abordarea de "Leadership în serviciul celorlalţi", înainte de apariţia lor. Nu se poate să nu întâlniţi până la urmă şi dumneavoastră un chelner morocănos.

În familie, conceptul de "Leadership în serviciul celorlalţi" se traduce prin rezervarea unui timp mai îndelungat pentru copii sau reluarea regulată a contactelor cu diferiţi prieteni. Astfel de contacte trebuie gândite, planificate, activate. În viaţa dumneavoastră profesională, abordarea "Leadership în serviciul celorlalţi" se poate manifesta în modul în care vă formaţi şi vă instruiţi subordonaţii sau persoanele faţă de care aveţi răspunderi. În acest sens, vă recomand cartea lui Ken Blanchard et. al, *Leadership and the One Minute Manager* ("Conducerea şi managerul la minut").[12] din care puteţi învăţa arta managementului situaţional. Modelul "Leadership în serviciul celorlalţi" vă permite să răspundeţi necesităţilor specifice ale celor cu care aveţi de-a face şi, în acelaşi timp, să-i motivaţi să lupte pentru succesul colectiv.

În sfârşit, *practicaţi ideea de "Leadership în serviciul celorlalţi", incluzând în planul dumneavoastră săptămânal activităţi specifice acestei abordări, în toate domeniile dumneavoastră de interes: în viaţa personală, în familie, la muncă.* Încercaţi să prevedeţi acţiuni concrete, specifice, pe care să vi le puteţi include în program. De exemplu, puteţi chiar nota în agendă durata de timp în care vă veţi afla chiar şi într-un restaurant, practicând "Leadershipul în serviciul celorlalţi". De asemenea, puteţi include în agendă datele acţiunilor cu copiii dumneavoastră. Puteţi preciza în plan ceea ce aveţi de gând să faceţi sau să spuneţi, memourile pe care să le trimiteţi, timpul alocat contactelor cu persoanele aflate în grija dumneavoastră.

Mai presus de orice, faceţi pasul de la teorie la practică. Daţi viaţă acestui concept!

Revedeţi-vă sistematic evoluţia

Dacă doriţi într-adevăr să adoptaţi o orientare etică, rezervaţi-vă un timp zilnic pentru evaluarea modului în care evoluaţi. Treceţi într-un jurnal, timp de o săptămână, seară de seară, observaţiile asupra felului în care progresaţi, răspunzând la următoarele întrebări:

- Am reuşit să includ în graficul meu de lucru principiile şi filozofia de viaţă pe care doresc să le adopt?
- Mi-am respectat programul de lucru aşa cum l-am planificat?
- Cum mi-am petrecut timpul liber?
- Cum mi-am cheltuit banii?
- Spre ce mi-am lăsat mintea să hoinărească?
- Există o compatibilitate între valorile mele interioare şi cele exterioare?

De asemenea, puteţi apela la un grup de prieteni cărora să le cereţi să vă întrebe periodic cum progresaţi. Unul dintre motivele pentru care firmele Weight Watcher şi Jenny Craig dau rezultate atât de bune în domeniul dietelor de slăbire este faptul că instructorii şi îndrumătorii lor îi forţează pe clienţi să-şi asume răspunderea de a respecta dietele şi programele de antrenament. Indiferent dacă clienţii se tem să nu fie făcuţi de râs în faţa colegilor sau îşi doresc să fie lăudaţi pentru progresele făcute, impactul sprijinului şi asumării răspunderii este vizibil.

Inspiraţi-i pe cei din jur să adopte principii durabile

Când este vorba de a împărtăşi celor din jur ceea ce aţi învăţat, există metode bune şi metode proaste. Să începem cu o metodă proastă.

Cu ani în urmă, am urmat un curs de instruire în domeniul vânzării personale. După ce l-am terminat, aveam impresia că ştiu tot ce se poate şti despre cum se poate ajunge la inima interlocutorului.

Într-o seară, m-am dus să privesc o paradă. Acolo am văzut un tânăr care păşea pe mijlocul străzii în faţa paradei, oferind

privitorilor nişte foi. Nu puteam vedea despre ce foi era vorba, dar m-a deranjat felul în care proceda: omul se repezea la oameni şi le arunca în mâini materialele, fără măcar să încerce să le vorbească.

Fiind un proaspăt agent de vânzări de-abia luminat, m-am simţit deranjat când am văzut cum comunica tânărul cu pricina. Tocmai învăţasem că, dacă vrei să vinzi ceva, este esenţial să comunici. Trebuie să vorbeşti cu oamenii şi să le ceri părerea. Prin urmare, fiindcă mi-era clar că tânărul în cauză nu procedează cum trebuie, m-am decis, de bun şi de virtuos ce eram, să mă duc la el şi să-i spun cum să facă.

M-am apropiat de el, l-am apucat de umăr, l-am făcut să se întoarcă spre mine, l-am privit drept în ochi şi i-am spus: "Scuză-mă, amice, mi-e clar că ai ceva de comunicat oamenilor, dar dacă vrei s-o faci cum trebuie, vorbeşte-le direct. De ce nu le spui oamenilor câteva cuvinte? E mai politicos, mai civilizat şi dă rezultate mai bune!"

Ce credeţi că mi-a răspuns tânărul? "Îi...în....îng..." Doar nişte gângăveli! Omul nu putea vorbi, fiindcă nu mai avea limbă.

Îmi venea să intru în pământ! Simţeam că se învârte lumea cu mine! Mulţimea ne privea, pe bărbatul pe care îl acostasem şi pe mine, care mă arsesem! Chiar aşa mă simţeam.

Mă repezisem cu un curaj incredibil la omul respectiv, înainte să am datele necesare, lucru care s-a întors împotriva mea şi m-a doborât. A fost o lecţie de viaţă foarte dură.

Nu fiţi niciodată sigur că ştiţi tot, nu fiţi repezit, nu fiţi agresiv. Nu încercaţi să le băgaţi oamenilor adevărul pe gât. Comportaţi-vă ca un prieten, gândiţi-vă la nevoile celor din jur şi fiţi atent la reacţiile lor.

Să vedem acum modalitatea *corectă* prin care le puteţi transmite ceea ce aţi învăţat.

Cum am mai spus, credinţa mea este că trebuie cu toţii să le împărtăşim celor din jur valorile pe care le avem. De fapt, ar trebui să fim chiar campionii valorilor şi principiilor durabile. Iar acest lucru îl realizăm printr-o comunicare care este simultan *formativă* şi *reformativă*.

Comunicarea formativă încearcă să construiască adevărul în mintea interlocutorilor, prin prezentarea şi susţinerea principiilor durabile.

De exemplu, am trecut cele zece principii de acţiune ale modelului de MAXIMIZARE pe cărţile mele de vizită, din dorinţa de a le atrage oamenilor atenţia asupra lor. Mi se întâmplă destul de des ca anumite persoane să-mi ceară mai multe cărţi de vizită, ca să le împartă la prieteni. Trec aceste principii pe cărţile de vizită pentru că ştiu că sunt valabile şi vreau să-i ajut pe oamenii din jur să-şi trăiască viaţa aşa cum trebuie. Şi dumneavoastră, pe măsură ce acumulaţi înţelepciune, străduiţi-vă să o transmiteţi celor din jur cu tact, fără agresivitate.

O a doua modalitate prin care puteţi transmite oamenilor principiile însuşite de dumneavoastră este *comunicarea reformativă*.

Într-un conflict, cei mai mulţi dintre noi adoptăm una din cele două abordări extreme. Una este *lupta*, cealaltă este *fuga*. Lupta înseamnă a-i riposta celuilalt cu agresivitate, verbal sau uneori chiar fizic. Fuga poate însemna eschivarea în faţa unei probleme, anularea acesteia sau respingerea ei.

Modalitatea corectă de a gestiona un conflict sau o altă dificultate presupune o comunicare pozitivă, prietenoasă, dar şi asertivă. Astfel, conflictul nu trebuie tratat nici prin luptă, nici prin fugă, ci soluţionat printr-o confruntare directă, sensibilă, prietenoasă, care să atace cauza care l-a generat. Indiferent dacă trebuie să aplicaţi un principiu în viaţa dumneavoastră, să-l transmiteţi copiilor, colegilor sau lumii din jur, există o modalitate adecvată de comunicare.

Iată câteva sfaturi, dacă doriţi să comunicaţi în mod adecvat.

În primul rând, comunicaţi *personal*. Oamenii din ziua de azi au tendinţa de nestăpânit de a comunica anumite lucruri în public. Adesea facem acest lucru pentru că ne simţim nesiguri în raporturile noastre personale. Fiţi curajos şi deschis în interacţiunile dumneavoastră directe!

În al doilea rând, comunicaţi *pozitiv*. Nu-i de mare folos dacă îi spuneţi cuiva "Uite, ai vreo douăzeci de defecte, dar acum n-am timp să discut cu tine decât de unul dintre ele." Mult mai bine este să-i spuneţi "Ai foarte multe calităţi pe care mi-aş dori să le am şi eu, dar există şi un lucru asupra căruia ar fi bine să mai insişti..."

În al treilea rând, comunicaţi *practic*. Nimic nu e mai rău decât să identificaţi o problemă generică în viaţa cuiva, fără a-i da nici o precizare. Odată, după ce mă adresasem unui public foarte

larg, a venit la mine un domn care mi-a spus: "Dr. Jenson, nu-mi place de dumneavoastră!" I-am răspuns: "Da, mi s-a mai spus, nu sunteţi singurul. Dar ce anume nu vă place la mine?" S-a gândit un timp destul de lung, după care a spus: "Nu-mi place personalitatea dumneavoastră." Am insistat: "Aţi putea fi mai precis?" S-a mai gândit un timp şi mi-a spus: "Nu, îmi displace întreaga dumneavoastră personalitate." I-am spus: "Mulţumesc, mă simt pe deplin lămurit. Nu-mi rămâne decât să mă sinucid."

Aprecierile atât de generale nu sunt utile. Un feedback specific poate fi însă util de foarte multe ori.

În sfârşit, comunicaţi *cu răbdare*. Devenim de multe ori nerăbdători cu oamenii care ne găsesc punctele sensibile şi reuşesc să ne irite. Eu unul ştiu că pot păţi aşa ceva. La un moment dat eram nemulţumit tocmai pentru că-mi formasem un anumit reflex de nerăbdare şi iritare. În timp, am învăţat să-mi moderez reacţiile. Continui să fiu atent la acest lucru. Dar consider că e nevoie să le arăt oamenilor răbdare în orice moment, pentru că iritarea şi graba îi inhibă. Dacă nu m-aş strădui întruna să fiu răbdător, mi-aş pierde credibilitatea şi efectul pozitiv asupra oamenilor. Cu toţii trebuie să învăţăm să fim răbdători când comunicăm.

Indiferent dacă recurgeţi la o comunicare formativă sau reformativă, faceţi-o cu scopul promovării unor valori durabile. Fiţi un "lider în serviciul oamenilor". Nu vă alăturaţi majorităţii mute, care se fereşte să vorbească despre adevăr, fie pentru că nu ştie ce să spună, fie de teama urmărilor. Nu lăsaţi în urmă o moştenire a relativităţii. Transmiteţi celor din jur valori, adevăr, virtute. Alegerea vă aparţine.

O dată decis să vă clădiţi viaţa pe terenul solid al principiilor universal valabile, profund ancorate în adevăr, sunteţi gata să treceţi mai departe şi să **mergeţi pe calea unei misiuni.**

Acţiuni de întreprins

Exerciţii pentru clarificarea valorilor

1. Cum vă petreceţi timpul aflat la dispoziţia dumneavoastră?
2. Cum vă cheltuiţi banii aflaţi la discreţia dumneavoastră?
3. Care sunt eroii dumneavoastră?
4. Când sunteţi singur, la ce vă gândiţi cel mai mult?
5. Ce vă sugerează răspunsurile date la întrebările de mai sus despre valorile împărtăşite de dumneavoastră? Sunt acestea valorile pe care aţi crezut că se întemeiază viaţa dumneavoastră?

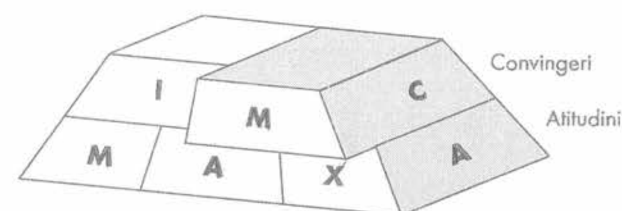
Formularea principiilor

1. Care sunt principiile care aţi vrea să dea contur vieţii dumneavoastră? Scrieţi-le pe hârtie. Plasaţi-le într-un loc vizibil şi străduiţi-vă să le adoptaţi în viaţa dumneavoastră, ca pe un cod de conduită sau o matrice de organizare.
2. Menţionaţi cel puţin încă o persoană cu care aţi putea forma un grup de sprijin, care să vă ajute să aplicaţi într-adevăr în viaţă valorile la care ţineţi, nu doar să le predicaţi.

Capitolul 5

Mergeţi pe calea propriei misiuni

Dincolo de succes, spre însemnătate



Aceasta e adevărata bucurie în viaţă... Să reuşeşti să te epuizezi cu desăvârşire, înainte să te duci la groapa de gunoi. Să fii o forţă a naturii, nu un biet boţ febril şi egoist de suferinţe.

— *George Bernard Shaw* —

Avem cu toţii reguli în viaţa noastră. Unele dintre valorile pe care ni le formulăm sunt rodul unei gândiri meticuloase; altele ne sunt transmise de părinţi; iar altele ne vin cine ştie de unde. E destul să spunem că fiecare om trăieşte călăuzit de anumite jaloane — principiile care ne oferă prisma prin care privim şi facem lucrurile.

Al cincilea principiu de acţiune al modelului de MAXIMIZARE, **mergeţi pe calea propriei misiuni**, se ocupă de jaloanele vieţii noastre. În acest capitol vom discuta despre concentrarea asupra prezentului, nu în sensul evitării trecutului sau ignorării viitoru-

lui, ci în sensul canalizării energiilor noastre către acea parte din viaţă asupra căreia deţinem controlul. Aveţi acum o oportunitate de zile mari: să vă schimbaţi viaţa, adoptând un cadru conceptual generator de succes. Oportunitatea pe care a avut-o Alfred Nobel, despre care am discutat în capitolul 1, vă este oferită acum şi dumneavoastră!

Prin urmare ce înseamnă a **merge pe calea propriei misiuni**? Înseamnă a trăi cu intensitate sub semnul destinului, pasiunii şi menirii. Înseamnă a trăi o viaţă care are semnificaţie.

Mergeţi pe calea propriei misiuni?

Am inclus în continuare câteva întrebări preluate din cartea lui Richard Leider, *The Power of Purpose* ("Puterea ţelului"), şi adaptate de mine, pentru a vă ajuta să examinaţi acea arie a vieţii dumneavoastră ocupată de misiune şi ţeluri.[1] Citiţi-le şi daţi răspunsul, încercuind după caz Da sau Nu.

1. Aveţi o imagine clară despre locul spre care vă îndreptaţi?	Da	Nu
2. V-aţi fixat ţinte în viaţă?	Da	Nu
3. Sunteţi satisfăcut de ţintele pe care vi le-aţi stabilit în viaţa personală?	Da	Nu
4. Aveţi o metodă (scrisă pe hârtie) prin care să urmăriţi felul în care progresaţi?	Da	Nu
5. Sunt valorile dumneavoastră clare şi bine formulate?	Da	Nu
6. Aţi aşternut pe hârtie valorile pe care le preţuiţi?	Da	Nu

Forţa unei misiuni

Existenţa unei misiuni *aduce vieţii noastre sens şi importanţă*. Prietenul meu, David Rae, fost preşedinte la Apple Canada, spune adesea că dacă un om poate răspunde la "de ce?" în viaţa sa, înseamnă că este în stare să răspundă la orice "cum?". Cu alte cuvinte, dacă un om are sentimentul direcţiei în viaţă, poate

să îndure orice problemă de care s-ar putea izbi în drumul său spre îndeplinirea ţelului.

David Rae a întreprins anumite cercetări în rândurile colegilor săi din Young President Organization (Organizaţia tinerilor preşedinţi de firmă). El a descoperit că majoritatea liderilor de firme se tem mai puţin de moarte decât de posibilitatea de a părăsi lumea fără a lăsa în urmă o contribuţie însemnată. De fapt, şi Harold Kushner spune: "Sunt încredinţat că nu de moarte se tem oamenii. De altceva. Ceea ce ne sperie este mult mai îngrijorător, mai tragic. Ne temem de a nu fi trăit niciodată. Ne temem să nu ajungem la capătul zilelor noastre cu sentimentul că n-am fost niciodată vii cu adevărat. Că n-am înţeles de fapt niciodată ce înseamnă viaţa."

Şaizeci de studenţi ai unei universităţi americane au fost întrebaţi de cauzele tentativelor lor de sinucidere. Cam 85% dintre ei au răspuns că viaţa li se părea lipsită de sens. Mai important este însă că 92% dintre studenţii care sufereau din cauza lipsei unui ţel în viaţă erau totuşi activi în societate, aveau rezultate bune la studii şi relaţii normale cu familiile lor.[2] Şi totuşi, cu toate aceste elemente pozitive, vieţile lor erau lipsite de sens.

Psihologul Victor Frankl spunea: "Din ce în ce mai mulţi oameni din ziua de azi au mijloace de trai dar nu au un ţel în viaţă."[3] În clipa în care vă formulaţi o misiune în viaţă, vă oferiţi de fapt o ancoră, o sursă de *stabilitate*. Această ancoră vă ajută să vedeţi lucrurile cu mai mare claritate, ceea ce vă sporeşte forţa interioară.

Ca să vă ajut să obţineţi o asemenea ancoră şi să vă câştigaţi stabilitatea, vă sugerez să vă formulaţi o declaraţie de misiune pentru viaţa dumneavoastră. Aceasta va fi farul care vă va orienta în direcţia corectă. Dacă aveţi o misiune, tot ceea ce veţi face apoi va fi sub semnul principiilor şi valorilor pe care le preţuiţi. Conceperea declaraţiei de misiune şi aplicarea ei vă asigură o viaţă nu numai cu mai mult sens, ci şi mai stabilă şi mai orientată.

Sentimentul misiunii vă ajută totodată să vă creşteţi *motivarea*. Vedeţi dumneavoastră, o misiune slujeşte ca sursă în lansarea şi desfăşurarea unui proiect. Se întâmplă prea adesea, în zilele noastre, ca oamenii să se împotmolească, să se învârtă fără rost în cerc, captivi ai deprinderilor lor, incapabili să se motiveze şi să treacă la treabă.

Entomologul francez Jean Fabre a studiat cândva nişte omizi pe care le numea "procesionale". Din motive genetice, dacă una dintre aceste omizi este lipită cu capul de coada celei din faţă, o urmează la nesfârşit. Fabre a cuplat astfel mai multe omizi, formând un cerc. Omizile au mers în cerc întruna, timp de şapte zile încheiate, până au murit de epuizare şi lipsă de hrană. Nu fuseseră în stare să se rupă din acel cerc al existenţei lor!

Misiunea este ceea ce ne salvează, rupându-ne dintr-un astfel de cerc fără sfârşit al vieţii. Ne motivează să mergem înainte, ne dă un ţel şi o direcţie. Ne permite un sentiment al destinului. Ne oferă un motiv să ne dăm dimineaţa jos din pat. Avem nevoie să trăim în spiritul celor spuse de George Bernard Shaw: "Asta e adevărata bucurie în viaţă. Să exişti pentru un scop pe care să-l consideri măreţ. Să reuşeşti să te epuizezi cu desăvârşire înainte să fii dus la groapa de gunoi. Să fii o forţă a naturii, nu un biet boţ febril şi egoist de suferinţe şi nemulţumiri, care se tânguie că lumea nu se consacră ideii de a-l face pe el mai fericit."[4]

Dincolo de însemnătate, stabilitate şi motivaţie, misiunea ne mai oferă un impuls, o viteză de înaintare. Spunea cineva odată: "Concentrarea produce viteză". Existenţa unei misiuni vă permite să vă concentraţi.

Misiunea în viaţă produce şi *disidenţă cognitivă*: vă îngăduie să vă propuneţi ţeluri care să vă forţeze să realizaţi mai mult decât aţi face-o altminteri. Disidenţă cognitivă este ceea ce a provocat Cortez în anul 1519, pe coasta din Veracruz, unde a debarcat împreună cu 700 de oameni cu intenţia de a cuceri Mexicul. Oamenii priveau spre ţinutul cel nou, iar deasupra capetelor lor se ridica un nor de fum. Întorcându-se să vadă de unde vine fumul, ei au văzut că toate cele unsprezece corăbii ardeau. Atunci Cortez le-a spus: "Oşteni, nu vă speriaţi, nu intraţi în panică! Eu am dat foc la corăbii. Aşa că nu mai avem decât două alegeri: să cucerim Mexicul sau să murim." Acest act al lui Cortez a creat disidenţă cognitivă. Oamenii lui au hotărât că e mai bine să-şi îndeplinească obiectivul, pentru că altminteri intrau în mare bucluc.

Aplicarea conceptului în practică

Să vedem acum cum putem concepe o declaraţie de misiune. În primul rând, să aruncăm o privire spre cele patru domenii din viaţă pe care trebuie să le luăm în considerare în discuţia despre misiune: ţelul, viziunea, rolurile şi obiectivele.

Ţelul: De ce exist?

De ce existaţi? De ce vă aflaţi aici? Care este menirea dumneavoastră? Concepeţi o scurtă declaraţie asupra ţelului existenţei dumneavoastră — în numai două trei fraze. Puteţi să vă referiţi la un ţel individual, familial, profesional, comunitar, naţional — sau legat de orice entitate din care faceţi parte.

Ca să înţelegeţi mai bine întrebarea din titlu, citiţi întrebările ajutătoare de la sfârşitul capitolului. Răspunsul v-ar putea lua între 30 de minute şi 2 ore, în funcţie de profunzimea la care doriţi să-l plasaţi. S-ar putea să vă ajute în acest sens repetarea definiţiei pe care am dat-o succesului: succesul înseamnă realizarea şi internalizarea progresivă a tot ceea ce v-a fost menit să fiţi şi să faceţi.

Succesul înseamnă realizarea şi internalizarea progresivă a tot ceea ce ne-a fost menit să fim şi să facem.

Purtând în minte acest concept, încercaţi să vă formulaţi şi dumneavoastră o definiţie a succesului. V-ar ajuta să mergeţi înainte, spre un ţel mai clar.

Viziunea: Şi ce dacă exist?

În ce fel vă închipuiţi că lumea este altfel datorită faptului că existaţi dumneavoastră în ea? Încercaţi să răspundeţi la următoarele întrebări:

1. În ce sens aş vrea eu însumi să fiu altfel?
2. În ce sens aş vrea ca familia mea să fie altfel?
3. În ce sens aş vrea ca firma mea să fie altfel?
4. În ce sens aş vrea ca relaţiile mele să fie altfel?
5. În ce sens aş vrea ca modul în care comunic să fie altfel?
6. În ce sens aş vrea ca lumea să fie altfel?

Mulţi găsesc că este mai uşor de răspuns la aceste întrebări din unghiul de vedere al unui om ajuns la capătul vieţii: "aş fi vrut să fi fost..." în loc de "aş vrea să fie...".

Închipuiţi-vă că e o frumoasă după-amiază de toamnă şi că vă legănaţi liniştit într-un balansoar. Aţi împlinit 90 de ani şi

aveţi în spate viaţa cea mai productivă şi mai plină de lucruri pozitive din câte se pot imagina. Cum arată această viaţă? Ce adevăruri se pot spune despre impactul pe care l-aţi avut asupra vieţii personale, asupra căsniciei şi copiilor, asupra muncii, asupra comunităţii, asupra finanţelor, prietenilor etc.? Descrieţi pe hârtie tot acest *scenariu ideal* al vieţii dumneavoastră.

Crearea unei asemenea imagini vă ajută să vă concepeţi o declaraţie de misiune. Veţi găsi întrebări ajutătoare la sfârşitul capitolului şi pentru această temă interesantă, cea a abordării propriului dumneavoastră viitor.[5] Reţineţi, acest proces al *viziunii* are mai multă forţă motivaţională decât declaraţia de misiune. O bună motivare pe termen lung depinde de cât de bine reuşiţi să vizualizaţi impactul pe care îl are viaţa dumneavoastră asupra celor din jur. Vă creaţi astfel un fel de schiţă mentală care vă dă forţa de a vă transpune viziunea în realitate.

Rolurile: Unde anume îmi voi împlini misiunea?

Ni se întâmplă prea adesea să ne concentrăm misiunea doar asupra domeniului nostru profesional. Mulţi dintre prietenii mei manageri fac nazuri când vine vorba să adopte aceeaşi orientare spre misiune şi în viaţa lor personală şi chiar să-şi formuleze o misiune pentru ea.

Rezistenţa pe care o ridică ei mă îndeamnă să adopt şi eu o poziţie de *atac*. Le arăt cu insistenţă cât de caraghios ar fi să încerci să clădeşti o întreprindere, formulându-i scopul şi viziunea, după care să spui "Gata, băieţi, vă las să treceţi la treabă!". Nici un lider nu face aşa ceva. Un lider adevărat se ocupă să aplice toate strategiile specifice fiecărei arii vitale a întreprinderii: producţie, marketing, finanţe, administraţie, vânzări etc. Fiecare domeniu are obiective specifice şi strategiile menite realizării lor.

În acelaşi fel, avem şi noi, în viaţa personală, domenii specifice care reclamă atenţia noastră, dacă ne dorim un succes autentic. Trebuie doar să identificăm ariile respective şi să ne fixăm obiective şi strategii special pentru fiecare dintre ele.

Reflectaţi un timp şi scrieţi pe hârtie toate rolurile pe care le îndepliniţi în viaţă, în special pe cele care implică responsabilităţi.

Ca şi în domeniul profesional, aveţi şi în familie un rol — care este specific şi vital. De pildă, s-ar putea să fiţi singura sursă de venit sau s-ar putea să fiţi părinte unic. S-ar putea să fiţi un părinte încurajator sau unul autoritar. Apoi aveţi în familie şi un rol de lider spiritual.

Eu unul îmi văd rolurile în viaţă cuprinse în categoriile acronimului CASCADA*:

C CREDINŢĂ: Pun întotdeauna pe primul plan relaţia cu Dumnezeu, pentru că, după părerea mea, credinţa este esenţială. Cum îmi dezvolt eu relaţia mea cu credinţa?

A ACTIVITATE: Această categorie include toate aspectele legate de muncă şi profesie. Aici pot avea roluri de lider, subordonat, coleg, profesor, mentor etc.

S SĂNĂTATE: Cât de viguros sunt sub aspect intelectual, afectiv, spiritual, fizic şi profesional? Vigoarea mea de ansamblu este importantă şi are un rol vital în toate celelalte arii ale vieţii mele.

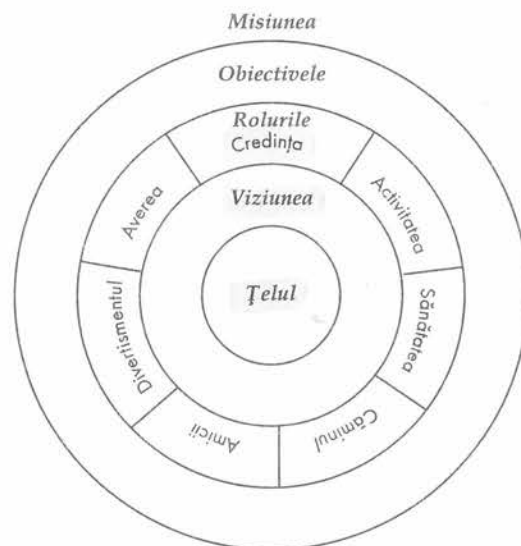
C CĂMIN: Familia mea are prioritate maximă. Am un rol atât ca partener, cât şi ca tată. Sunt în acelaşi timp fiu şi frate, pentru că mă preocup şi de familia mea lărgită.

A AMICI: Printre cei apropiaţi îmi includ prietenii intimi, cunoscuţii ocazionali, vecinii, colegii de muncă.

D DIVERTISMENT: Această categorie include activităţile recreative din timpul liber, consacrate relaxării şi "reîncărcării bateriilor".

A AVERE: Aici includ bugetul familiei sau pe cel personal, taxele, costurile locuinţei, banii economisiţi pentru educaţia copiilor. Atenţia concentrată acordată acestui capitol mă ajută să nu scap din vedere necesităţile financiare pe termen lung şi scurt ale familiei.

* Autorul se referă aici la "cei 7 F", adică iniţialele următoarelor cuvinte din limba engleză: *Faith, Fitness, Family, Friendship, Finance, Firm, Fun.* (n. red.)



Obiectivele: Când și cum îmi voi împlini misiunea?

Pentru fiecare rol trebuie să vă puneți la punct un număr de obiective specifice, logice. Ce veți dori, la capătul vieții dumneavoastră, să fi realizat în fiecare dintre cele șapte domenii principale? Ce veți dori să vedeți la copiii dumneavoastră, când veți ajunge la capătul vieții? Ce doriți să le lăsați după ce nu veți mai fi? Ce valori, trăsături de caracter, servicii și lecții spirituale doriți să le oferiți și să-i faceți să și le însușească?

După ce vă scrieți pe hârtie toate aceste obiective generale, concepeți unele specifice, pe termen mai scurt, pentru un an de acum înainte. Dacă unul dintre obiectivele dumneavoastră generale este să-i faceți pe copii să-și iubească într-adevăr aproapele, să aibă inimă și compasiune pentru cei din jur, gândiți-vă ce puteți face concret, anul acesta, pentru a le dezvolta o asemenea trăsătură de caracter.

Apoi treceți și mai aproape, de la obiectivele pentru un an la cele pentru această săptămână. Ce anume ar trebui să includeți în programul dumneavoastră pe săptămâna *în curs*, pentru a avansa spre obiectivul legat de caracterul copiilor dumneavoastră?

După ce parcurgeți acest proces cu patru componente — țel, viziune, roluri și obiective — veți avea toți parametrii necesari formulării declarației de misiune.

Combinați acum aceste elemente într-un scurt paragraf sau într-o frază care să cuprindă cumva esența fiecăruia dintre ele. Această scurtă declarație, asemenea celor patru elemente de mai sus, mai poate fi ajustată de-a lungul vieții.

Formularea declarației de misiune are importanță critică pentru tot ceea ce conține această carte. Este imperativ să vă rezervați suficient timp ca să meditați serios la ceea ce v-am sugerat și să vă puneți reflecțiile pe hârtie.

Învățați să mergeți pe calea propriei misiuni

După ce vă formulați misiunea, cum puteți afla calea pe care să o urmați? În acest domeniu vă pot ajuta patru aptitudini elementare: să vedeți clar care vă este țelul, să vă doriți cu ardoare să-l atingeți, să-l slujiți din toată inima, adică fără rezerve, și să-l urmăriți cu toată credința. Să le luăm pe rând.

1. Vedeți clar care vă este țelul

Avem nevoie să știm foarte clar încotro mergem. Nimeni nu poate câștiga o cursă, dacă nu știe unde este linia de sosire.

Ca să puteți vedea limpede care este țelul dumneavoastră, va trebui să respectați mai multe principii. În primul rând, țelul trebuie să fie foarte *bine determinat*. Declarația dumneavoastră de misiune trebuie să fie bine precizată, pe baza obiectivelor concrete pe care vi le-ați fixat. Scrieți obiectivele clar pe hârtie. Să fie măsurabile. Să fie specifice. Să fie realizabile. Să fie capabile să vă inspire. Apoi includeți-vă obiectivele în programul dumneavoastră de activitate.

Dacă vreți să fiți proactiv, să vă asumați controlul asupra propriei vieți, este obligatoriu să aveți un simț deosebit al direcției. Apucați-vă destinul cu toată hotărârea! Când vă treziți dimineața, spuneți-vă: "Mă aflu aici pentru că am o misiune!", reiterându-vă în acest fel țelul în viață și declarația de misiune.

În al doilea rând, trebuie să aveţi un simţ al *motivelor* personale. V-aţi întrebat vreodată *de ce* faceţi ceea ce faceţi?

Mi-aduc aminte de povestea unui bărbat care vine acasă cu o friptură la tavă, cumpărată de la restaurant. Când vede friptura, soţia sa îl întreabă de ce friptura respectivă nu are capătul retezat. "Păi de ce să fie retezat?" întreabă soţul. Soţia se gândeşte puţin şi răspunde: "Nu ştiu nici eu, dar eu întotdeauna l-am retezat."

Bărbatul insistă: "Da, da' *de ce* trebuie retezat?" La care soţia răspunde: "Nu ştiu, dar aşa se face. Aşa face şi Mama."

Bărbatul, curios, dă telefon soacrei sale ca s-o întrebe *de ce* se retează capătul fripturii înainte să fie băgată la cuptor. Soacra îi răspunde: "Păi nu ştiu, dar aşa se face. Şi Bunica face tot aşa." Bărbatul o sună atunci pe Bunica s-o întrebe de ce retează ea capătul fripturii. La care Bunica îi răspunde simplu: "Din cauză tăvii, că e prea mică."

Ni se întâmplă adesea să facem ceva şi să nu avem idee de ce. De ce vă cheltuiţi banii aşa cum îi cheltuiţi? De ce vă petreceţi timpul aşa cum vi-l petreceţi? Ce vă împinge să vă îmbrăcaţi aşa cum vă îmbrăcaţi? De multe ori, motivul nu are nimic de-a face cu misiunea dumneavoastră în viaţă. În schimb, facem adesea lucrurile pe care le facem pentru că aşa aşteaptă lumea — părinţii, prietenii, colegii — de la noi.

În al treilea rând, acordaţi ţelului dumneavoastră o poziţie *dominantă*. Misiunea trebuie să fie factorul unificator în jurul căruia vă organizaţi tot restul vieţii — şi trebuie să acceptaţi să plătiţi şi preţul acestui lucru. Martin Luther King Jr. spunea: "Dacă omul nu descoperă ceva pentru care ar fi dispus să moară, nu merită să trăiască!"

2. Doriţi-vă cu disperare să vă atingeţi ţelul

Acest al doilea principiu se referă la motivarea dumneavoastră neîntreruptă. Cât de profundă este dorinţa dumneavoastră de a vă realiza misiunea?

Socrate se plimba odată pe malul mării, când s-a apropiat de el un tânăr care l-a întrebat: "Socrate, pot să fiu discipolul tău?" Socrate n-a răspuns nimic, ci a început să înainteze prin apă. Tânărul l-a urmat insistând: "Socrate, te rog să mă iei discipol!" Dar gura lui Socrate a rămas ferecată, în timp ce înainta tot mai

mult spre apa adâncă. Tânărul, care se ţinea în continuare după el, începu din nou: "Socrate...". Atunci Socrate l-a apucat pe tânăr de chică şi l-a băgat cu capul în apă. L-a ţinut aşa până când şi-a dat seama că nu mai rezistă şi apoi l-a lăsat să iasă la suprafaţă. În timp ce tânărul tuşea şi respira cu nesaţ, Socrate la privit în ochi şi i-a spus: "Tinere, când o să ai nevoie de adevăr tot atât de mult pe cât ai acuma nevoie de aer, o să te iau ca discipol."

Cât de disperat sunteţi să obţineţi ceea ce vă doriţi? După ce v-aţi pus pe hârtie viziunea, ţelul, rolurile, obiectivele şi principiile călăuzitoare, gândiţi-vă la ele tot timpul. Citiţi-le iar şi iar. Repetaţi-le în minte. Discutaţi cu oamenii despre viziunea dumneavoastră. Spuneţi-le ce doriţi să faceţi. Faceţi-i pe cei din jur să vă oblige să daţi socoteala pentru ceea ce realizaţi.

Ţineţi minte că viaţa e scurtă. Aşadar realizaţi ceea ce doriţi într-adevăr să realizaţi. Adoptaţi mentalitatea de a preţui ceea ce contează într-o viaţă atât de scurtă. Trăiţi fără să uitaţi niciodată acest lucru.

3. Slujiţi-vă ţelul din toată inima

Fiţi cât mai dedicat mersului dumneavoastră înainte. Există o deosebire între implicare şi dedicare, după cum atestă povestea cu porcul şi găina. Cele două animale mergeau împreună pe drum, până când au ajuns lângă o biserică. Pe avizierul bisericii stătea scris subiectul predicii din ziua aceea: "Cum îi putem hrăni pe flămânzii lumii?". Găina se întoarse către porc şi-i spuse: "Ştiu cum, le dăm să mănânce ouă cu şuncă!" La care porcul răspunse: "Pentru tine asta înseamnă implicare, pe când pentru mine este o *dedicare*." Porcul ştie că trebuie să-şi dea viaţa. Găina nu are de făcut decât să se ouă de câteva ori. Când mă refer la împlinirea dorinţelor dumneavoastră, nu vorbesc doar de *implicare*.

W.H. Murray scria:

> Înainte de a se dedica serios unui scop, omul are ezitări. Are încă şansa să renunţe. Lipsă de eficacitate... În momentul în care se dedică scopului său, însăşi providenţa îl sprijină. În ajutorul lui se petrec tot felul de lucruri care altminteri nu s-ar produce niciodată. O dată decizia luată, se declanşează tot felul de evenimente în favoarea individului, tot felul de incidente neprevăzute, întâlniri neaşteptate, un sprijin de care nici n-ar fi visat că-l va primi.[6]

Mi-au rămas în minte câteva cuvinte scrise de Goethe, cuvinte pe care le respect foarte mult: "Indiferent de ce poţi să faci sau visezi să faci, treci la treabă! Îndrăzneala conţine geniu, putere şi magie."

În primul rând, dedicaţi-vă ţelului. Dacă doriţi din toată inima să vi-l împliniţi, şi anume să-l împliniţi *pe deplin*, angajaţi-vă total în ceea ce faceţi.

4. Urmăriţi-vă ţelul cu toată credinţa

Pe scurt, *nu renunţaţi*. Ţineţi la hotărârea dumneavoastră, indiferent dacă lucrurile merg uşor sau greu. Booker T. Washington (reformator al sistemului educaţional american, 1856–1915) spunea: "Măsori mărimea unei realizări după obstacolele pe care a trebuit să le învingi ca să-ţi atingi scopul."

Un tată discuta cu fiul său despre motivele de a nu renunţa la liceu, cum ar fi dorit băiatul. I-a spus fiului lui: "Nu renunţa, băiete, la carte. Gândeşte-te la atâţia înaintaşi celebri care n-au renunţat la învăţătură. Abe Lincoln n-a renunţat. Thomas Edison n-a renunţat. Douglas MacArthur n-a renunţat. Elmo McKlinklo..."

"Da' cine-i Elmo McKlinklo, tată?" l-a întrerupt băiatul.

"Vezi, de-asta nu-ţi aminteşti de el, fiindcă a renunţat la învăţătură" i-a răspuns tatăl.

Ce aveţi de gând să faceţi în această clipă în legătură cu aplicarea principiului de care am discutat în acest capitol, **a merge pe calea propriei misiuni**? O dată clarificat angajamentul dumneavoastră faţă de misiunea pe care v-aţi propus-o, aveţi deja cristalizate *Convingerile fundamentale*. Acum vom trece la discutarea a ceea ce numim *Angajamentele fundamentale*.

Acţiuni de întreprins

Ţelul

1. Credeţi că aveţi un destin?
2. Care sunt calităţile, abilităţile şi aptitudinile care indică acest simţ al destinului?

3. Ce surse sau activităţi vă oferă cel mai intens sentiment de satisfacţie? Puteţi vedea cum s-ar putea cupla acestea cu destinul dumneavoastră?
4. Care este dorinţa dumneavoastră cea mai profundă? Ce lucru vă face să vă simţiţi fericit când încercaţi să-l realizaţi?
5. Vă străduiţi să vă îndepliniţi dorinţa menţionată la întrebarea precedentă?

Ţelul meu în viaţă este ....

Viziunea

1. Ce vă face să daţi cu pumnul în masă?
2. Ce lucru v-ar face să plângeţi dacă n-aţi reuşi să-l duceţi la bun sfârşit până la capătul vieţii?
3. Ce aţi vedea diferit în lume, o dată ajuns la capătul vieţii, dacă aţi reuşi să vă transformaţi viziunea în realitate? (Referiţi-vă la implicaţiile asupra profesiunii, familiei, lumii în general.)

Rolurile

1. Care consideraţi că sunt rolurile principale în viaţa dumneavoastră?
2. Priviţi următoarele şapte aspecte ale vieţii. Formulaţi activităţi sau interese specifice pentru fiecare dintre ele, pe care ar trebui să le realizaţi pentru a vă urma viziunea şi a vă îndeplini cea mai profundă dorinţă din viaţa dumneavoastră.

   Credinţa
   Activitatea
   Sănătatea
   Căminul
   Amicii
   Divertismentul
   Averea

Obiectivele

1. Pentru fiecare dintre rolurile menţionate mai sus, scrieţi între unu şi patru lucruri concrete pe care trebuie să le realizaţi în urmărirea obiectivelor dumneavoastră. De exemplu, în categoria relaţiilor de familie, puteţi scrie: "Trebuie să-mi ajut

copiii să-şi formeze o imagine de sine pozitivă." sau "Trebuie să-mi înzestrez copiii cu principalele aptitudini necesare în viaţă."

Notă: fiţi cât mai angajat în ceea ce scrieţi, nu vă mulţumiţi cu afirmaţii echivoce.

2. Alcătuiţi-vă un program săptămânal de activitate în care să figureze lucrurile pe care trebuie neapărat să le realizaţi pentru împlinirea celei mai arzătoare dorinţe. Treceţi tot ceea ce vă propuneţi să faceţi în agenda dumneavoastră săptămânală. Trebuie să procedaţi aşa, pentru a vă realiza misiunea. Dacă doriţi să aflaţi şi alte metode utile în această privinţă, contactaţi: *www.coachinginstitute.ro*

Secţiunea 3

AL TREILEA GRUP DE RĂDĂCINI: ANGAJAMENTELE FUNDAMENTALE

Ultima secţiune a cărţii se ocupă de angajamentele fundamentale pe care trebuie să vi le îndepliniţi tot timpul, dacă doriţi să obţineţi succesul autentic. În măsura în care vă veţi însuşi şi veţi putea aplica aceste principii de acţiune, veţi reuşi să aveţi o viaţă dinamică şi bogată.

Următoarele cinci principii încep cu **integraţi echilibrat totul în viaţă**. Este un principiu al echilibrului, care vă învaţă cum să păstraţi un echilibru dinamic între toate componentele vieţii dumneavoastră, în familie şi la muncă. În plus, veţi afla câteva metode de echilibrare a atitudinilor faţă de structură şi spontaneitate, ca şi între obiectivele referitoare la rezultate şi la relaţiile care vă interesează.

Al doilea principiu de acţiune referitor la un angajament este **zona de rezonanţă — rezonaţi activ**. Ideea centrală a acestuia este că trebuie să învăţăm *să iubim oamenii şi să folosim lucrurile*, şi nu invers. În general, acesta este un principiu relaţional pe care lumea îl încalcă sistematic, dar un om care îşi doreşte succesul autentic trebuie neapărat să-l adopte şi să-l respecte. Acest capitol vă sfătuieşte cu insistenţă să vă creaţi relaţii dinamice, folosind aptitudini menite să creeze legături de unire spirituală. Veţi învăţa să vă concentraţi asupra oamenilor şi să-i preţuiţi. Veţi cunoaşte cinci instrumente specifice şi tehnicile care le însoţesc, pentru realizarea unirii spirituale pe care am menţionat-o mai sus.

Dacă aplicaţi sistematic aceste concepte şi vă folosiţi aptitudinile practice corespunzătoare, veţi reuşi în mod autentic atât în privinţa dezvoltării oamenilor, cât şi în alte feluri de relaţii.

Al treilea principiu de acţiune referitor la un angajament este **angajaţi-vă energiile spirituale**. Acest principiu vă furnizează principala dumneavoastră sursă de putere. În lipsa lui, chiar dacă reuşiţi să treceţi prin viaţă, nu puteţi avea succes autentic. Ideea este că, fără ajutor, nimeni nu ar putea

să realizeze tot ceea ce propun eu în această carte. Iar ajutorul de care aveți nevoie se bazează pe un caracter puternic și pe cultivarea spirituală.

De mult prea multe ori, oamenii au tendința de a separa componenta materială a vieții lor de cea spirituală. Nu e bine! Sunteți o persoană complexă, cu o componentă mentală, una afectivă, una fizică și una spirituală. Toate aceste componente trebuie să fie compatibile una cu alta, să funcționeze împreună, ca să puteți exista ca un întreg. Acest capitol vă propune câteva metode practice ce pot fi folosite pentru ca viața dumneavoastră spirituală să devină mai profundă. Veți mai afla totodată cum puteți trece de la o abordare orientată spre performanță la una bazată pe caracter. O astfel de abordare a vieții dinspre interior spre exterior urmărește să vă învețe un alt mod de a trăi și de a obține pacea interioară, forța și impactul în toate compartimentele existenței.

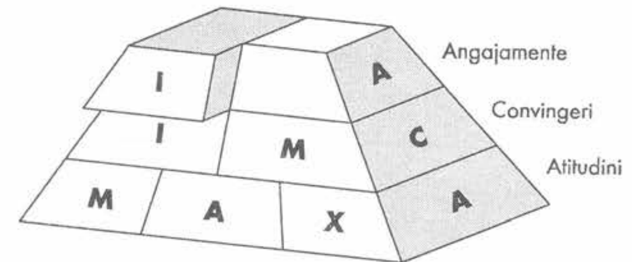
Al patrulea principiu de angajament, **reglați-vă din mers traiectoria**, detaliază aspectele legate de parcurgerea unui drum din punctul A până în punctul B, alegând cea mai bună cale posibilă. Vă voi arăta că viața nu este un drum oarecare, ci un drum critic. Prin urmare, în viață este nevoie tot timpul, zi după zi, de ajustări și reglaje. Ca să ajungeți la adevărata împlinire, atât în viața particulară, cât și în cea profesională, sunteți obligat să faceți fără întrerupere tot felul de corecturi. Iar acest capitol vă oferă instrumentele de care aveți nevoie. Aplicându-le, veți descoperi că viața dumneavoastră este o tapiserie multicoloră de experiențe și provocări, și nu o sursă neîntreruptă de frustrări și fundături.

Ultimul principiu de acțiune referitor la un angajament este **evitați renunțarea**. Atunci când învățăm un adevăr nou, mulți dintre noi avem tendința de a ne lăsa păgubași după un timp, probabil din descurajare, plictiseală, frustrare sau pur și simplu din lipsă de voință. În acest capitol vă voi prezenta un număr de instrumente speciale, care vă ajută să vă mențineți pe traseul ales. Dacă le veți aplica zilnic în practică, vă veți simți mai motivat, mai capabil să vă continuați drumul. Veți fi atât de însuflețit de acest nou mod de a privi schimbarea, încât veți realiza creșteri semnificative atât în viața personală, cât și în cea profesională. Ca rezultat, viața dumneavoastră va fi deplină, iar impactul asupra celor din jur va fi intens.

Capitolul 6

Integrați echilibrat totul în viață

Cum puteți avea totul



Dacă ar fi să mai trăiesc o dată, aș cuteza să fac mai multe greșeli. Aș fi mai relaxată, m-aș purta un pic mai nebunește. Aș lua în serios mai puține lucruri ... Aș mânca mai multă înghețată și mai puțină fasole. Poate că aș avea mai multe necazuri reale, dar mai puțin necazuri imaginare. Vedeți dumneavoastră, sunt un om care, zi de zi și oră de oră, a trăit serios și cu capul pe umeri. În toată viața mea n-am călătorit nicăieri fără să-mi iau cu mine termometrul, pelerina, sticla cu apă caldă, parașuta... Dacă ar fi să mai trăiesc o dată, aș călători fără prea multe bagaje.[1]

— O locuitoare de 85 de ani dintr-o zonă deluroasă din Kentucky —

Gândiţi-vă la reflecţiile din pasajul anterior. Nu sunt oare valabile şi pentru viaţa altora? Cum aţi continua fraza "Dacă ar fi să mai trăiesc o dată aş..."? A venit momentul să răspundeţi la această întrebare şi să încercaţi să aduceţi vieţii dumneavoastră un echilibru deliberat, astfel încât să eliminaţi din timp regretele de tipul "Dacă aş fi ştiut..."

Cum v-ar plăcea să vi se desfăşoare viaţa? Care este impactul pe care vi-l doriţi? Care sunt aspectele pe care le socotiţi importante? Cum le-aţi putea integra în viaţă realizând un întreg minunat şi productiv?

Harold Kushner scria: "Ce înseamnă viaţa? Nu înseamnă să scriem cărţi măreţe, să adunăm averi uriaşe, să obţinem putere nemăsurată. Înseamnă să iubim şi să fim iubiţi. Înseamnă să ne bucurăm de tihna, hrana şi soarele pauzei de prânz, nu să înfulecăm ceva în grabă şi să fugim înapoi la birou. Înseamnă să savurăm frumuseţea clipelor care nu stau pe loc, apusul soarelui, frunzele galbene de toamnă, rarele momente de comunicare adevărată. Înseamnă să le savurăm într-adevăr, nu să le trecem la iuţeală cu vederea, fiind atât de ocupaţi. Acele clipe nu ne aşteaptă pe noi ca să le prindem."[2]

Ceea ce îi împiedică pe majoritatea oamenilor să-şi trăiască viaţa din plin este, de regulă, preocuparea lor excesivă pentru unul sau două aspecte ale existenţei. Tocmai de aceea, vă sfătuiesc să căutaţi succesul în mai multe domenii ale vieţii, nu doar într-unul sau două. Nu vă puteţi considera un om de succes, dacă firma dumneavoastră prosperă, dar familia vi se destramă. Succesul trebuie să fie echilibrat. De aceea, priviţi-l dintr-o perspectivă corectă.

În acest capitol al integrării tuturor faţetelor vieţii — al "trăirii depline" — ne vom ocupa de subiectul echilibrului în trei domenii esenţiale: cel al priorităţilor, cel al atitudinilor şi cel al ţelurilor dumneavoastră. Sperăm că veţi începe să vedeţi de ce este atât de important acest principiu de acţiune din MAXIMIZARE. Apoi vă voi sugera trei măsuri practice, pe care le puteţi folosi pentru obţinerea echilibrului în fiecare dintre aceste domenii.

Odinioară, oamenii care reuşeau în toate aspectele vieţii lor erau consideraţi maturi şi echilibraţi. În ziua de azi, regula este să ai o carieră de succes (sau să-ţi îndeplineşti alt scop, material), fără să mai conteze familia şi integritatea personală. Din nefericire, ne interesează echilibrul numai în părţile mai publice ale vieţii noastre: arăt destul de prezentabil? Par un om de succes? Dau oare impresia că sunt un om inteligent?

După părerea mea, o asemenea atitudine este un *nonsens*! *Nonsens*! Există un principiu de viaţă care ne spune că "putem avea succes în arena publică numai în măsura în care avem succes în viaţa personală şi în familie". Separarea componentei personale de cea profesională nu este numai periculoasă, ci şi distructivă, atât pentru individ, cât şi pentru societate.

Cum de ne-am pierdut echilibrul?

În cartea lor intitulată *Life Balance* ("Echilibrul vieţii") Linda şi Richard Eyre scriu: "Industrializarea ne-a adus urbanizarea, iar oamenii au început să trăiască mult mai aproape unii de alţii şi să se compare între ei în mai multe privinţe. Mijloacele de informare şi reclamele ne fac şi ele să ne dorim mai mult decât avem nevoie. A alege un anumit lucru şi a te strădui să ştii cât mai multe despre el, să fii cel mai bun dintre toţi în domeniul respectiv, înseamnă astăzi calea cea mai sigură spre nou-definitele poziţii de proeminenţă şi prosperitate.

O atare îngustime a interesului duce la deteriorarea echilibrului. Munca ne înghite mult mai mult din gândirea, timpul şi efortul nostru decât familia şi creşterea proprie. Dăm mai multă importanţă structurii decât spontaneităţii; dăm mai multă atenţie rezultatelor decât relaţiilor."[3]

Autorii arată apoi că omenirea a trecut din epoca industrializării în cea a informaţiei. Tehnica este tot mai sofisticată, accesul la informaţie şi tehnologie a crescut în mod dramatic. Ei constată: "Teoretic, avem mai mult timp liber, mai multă libertate, mai multă avere şi mai multe înlesniri, aşa că ar trebui să avem şi mai multe oportunităţi de a ne lărgi orizontul, de a ne preocupa şi de alte priorităţi, de a ne echilibra existenţa."

Şi totuşi, pe de altă parte, specializarea este tot mai îngustă. Competitivitatea şi materialismul se combină între ele, imprimându-ne "orientarea spre muncă, structura totală şi dorinţa de a înainta pe calea cea mai rapidă, numai din nevoia de a nu rămâne în urma celorlalţi!"[4]

Toate aceste lucruri creează în noi o tensiune copleşitoare, care ne împinge să mergem înainte, cu frenezie, în viaţa noastră profesională. Echilibrul dispare, iau noi începem să simţim că nu mai avem controlul asupra vieţii noastre.

Efectele dezechilibrului

Efectele dezechilibrului sunt vizibile peste tot în cultura actuală, mergând de la extrema epuizării complete până la extrema lipsei totale de pasiune.

Cum spunea cineva într-o carte, *epuizarea* apare atunci când nu avem parte decât de "muncă, muncă, muncă şi iar muncă". Christina Maslach, care a fost printre primii care au cercetat această problemă, afirmă că epuizarea este "un sindrom al consumului afectiv extrem, al depersonalizării, al diminuării performanţei personale, de care suferă persoanele ce îndeplinesc anumite activităţi."[5]

Unul dintre personajele mele preferate din istorie este regele Solomon, care a cârmuit Israelul într-o perioadă înfloritoare. Regele Solomon a avut parte de toată puterea, prosperitatea, poziţia, prestigiul şi plăcerea la care ar fi putut visa orice om. Dar el se simţea atât de dominat de aceste lucruri, încât simţea că-i scapă din mâini propria viaţă. Iată ce concluzii trage el:

> Astfel am urât viaţa, căci fapta săvârşită sub soare mi-a fost răutate asupră-mi. Aşa că toate sunt deşertăciune şi vânare de vânt. Şi am urât toată osteneala cu care m-am ostenit eu sub soare, fiindcă trebuie s-o las omului care va veni după mine...
>
> Aşa că mi-am luat seama: cu inima mea mă voi opri de la toată osteneala ... căci există om care osteneşte în înţelepciune, şi în cunoaştere şi în bărbăţie, iar partea sa i-o va da omului care nu s-a ostenit pentru acestea. Şi iată, şi aceasta e deşertăciune şi răutate mare.
>
> Căci cu ce se alege omul din toată osteneala lui şi din strădania inimii lui cu care trudeşte sub soare? Căci toate zilele lui sunt de durere şi întru mânie, nevoinţa lui, încât nici noaptea inima lui nu-şi are odihnă. Iată că şi aceasta-i deşertăciune.[6]

Regele Solomon suferea de epuizare afectivă şi mentală. Cum observa Christina Maslach, "Însuşi cuvântul epuizare evocă imaginea scrumului rămas după ardere; carcasa golită de viaţă, zgura cenuşie lăsată de stingerea flăcării ... o flacără vie cândva, a existenţei împreună cu ceilalţi, a interesului, a energiei depline, a dăruirii de sine pentru cei din jur. El (victima epuizării) a dăruit şi a tot dăruit din viaţa lui, până când nu i-a mai rămas nimic de dăruit. Ceainicul e gol, bateria e descărcată, circuitele sunt arse... individul este epuizat."[7]

Dumneavoastră vă simţiţi epuizat? Răspundeţi cu da sau nu la întrebările de mai jos.

1. Mi se întâmplă din ce în ce mai des să aştept cu nerăbdare să se încheie programul şi să plec acasă.	Da	Nu
2. Am impresia că nu am nici un fel de eficienţă în activitatea mea.	Da	Nu
3. Sunt mult mai iritabil decât eram înainte.	Da	Nu
4. Mă gândesc tot mai des să-mi schimb slujba.	Da	Nu
5. În ultima vreme am devenit mai cinic şi mai negativist.	Da	Nu
6. Sufăr mai des decât de obicei de dureri de cap (spate etc. sau alte simptome fizice).	Da	Nu
7. Mă simt adesea lipsit de speranţă şi-mi spun "cui îi pasă...?"	Da	Nu
8. Am început să beau mai mult sau să iau tranchilizante, ca să rezist stresului cotidian.	Da	Nu
9. Energia mea nu mai e cum era. Sunt tot timpul obosit.	Da	Nu

Indiferent dacă suferiţi într-adevăr de epuizare sau doar manifestaţi unele semne în acest sens, soluţiile pe care vi le voi da vă vor îmbunătăţi echilibrul. Secretul evitării epuizării este adoptarea unui stil de viaţă sănătos, echilibrat, complet.

Cei aflaţi la extremitatea cealaltă a spectrului, cea opusă epuizării, sunt mult mai uşor de întâlnit. Aceştia sunt oamenii care există fără a trăi, cărora le lipseşte pasiunea. Chiar dacă mai au câteodată parte de momente mai interesante, ei nu sunt în stare să-şi savureze viaţa, să simtă vreo plăcere.

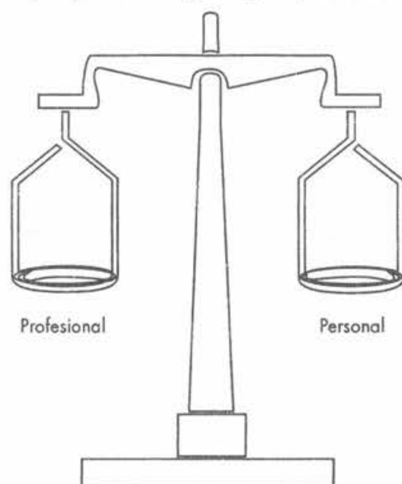
Dumneavoastră unde vă aflaţi? Aveţi sau nu o viaţă echilibrată? Vă străduiţi să maximizaţi toate aspectele vieţii, ori doar

una sau două? Sunteţi atlet la o singură probă, aţi putea concura la "pentatlonul" vieţii?

Integrarea vieţii şi păstrarea echilibrului necesită o muncă neîntreruptă, iar dacă nu faceţi tot timpul, din mers, corecţiile care se cer, veţi ajunge să fiţi dominat de cele mai presante necesităţi ale zilei. Astfel, nu veţi reuşi să vă dezvoltaţi în toate compartimentele existenţei, punându-vă în pericol succesul şi menirea în viaţă.

Veţi întâlni mai jos câteva metode care vă pot ajuta în trei arii majore: priorităţile, atitudinile şi obiectivele.

Echilibrarea priorităţilor:
relaţiile personale şi relaţiile profesionale



ECHILIBRAREA PRIORITĂŢILOR

În privinţa echilibrului, domeniul cel mai adesea discutat este cel al *priorităţilor*. Cei mai mulţi dintre noi ştim cât de greu e de găsit calea de mijloc între muncă şi celelalte aspecte ale vieţii. Ca să putem găsi echilibrul dintre viaţa profesională şi cea personală, trebuie să luăm câteva măsuri foarte clare.

1. Stăpâniţi-vă propriile impulsuri

În echilibrarea priorităţilor, punctul de plecare trebuie să fie asumarea controlului asupra propriilor înclinaţii. Vă puteţi domina impulsurile doar dacă sunteţi disciplinat. Iată mai jos câteva mărturii cutremurătoare din viaţa atât de nedisciplinată a marelui Oscar Wilde:

> Zeii mi-au dăruit aproape totul. Dar m-am lăsat ispitit de lungi momente de întuneric şi uşurătate senzuală. Obosit de viaţa la înălţimi, am alunecat cu bună ştiinţă în abis, în căutare de senzaţii noi. Locul pe care îl ocupase paradoxul în sfera gândirii mele a fost luat, în sfera pasiunii, de perversitate. Am devenit nepăsător faţă de existenţa celorlalţi. Am aflat plăcerea acolo unde am vrut şi am plecat mai departe. Am uitat că fiecare acţiune dintr-o zi ca toate zilele contribuie la formarea sau stricarea caracterului şi că ceea ce face un om în taina casei sale ajunge într-o bună zi să strige în gura mare din vârful acoperişului. Am încetat să mai fiu cârmuitorul propriei mele fiinţe. Am încetat să mai fiu căpetenia propriului meu suflet, fără chiar să-mi dau seama de asta. Am îngăduit plăcerii să mă domine. Am sfârşit într-o batjocură fără de margini."[9]

Oscar Wilde a avut un impact extrem de mare în domeniul său, dar pentru că s-a lăsat pradă unor impulsuri rele, a eşuat până la urmă în alte domenii, de importanţă critică.

Fiţi cât mai atent la propriile impulsuri, inclusiv la ambiţiile exagerate. Aveţi grijă să nu faceţi o muncă numai pentru aprobarea celor din jur sau pentru a răspunde tuturor dorinţelor nesatisfăcute. Munca nu ne-a fost dată ca să ne satisfacem toate dorinţele. Aşa ceva nu se poate.

Scriitorul şi pastorul Gordon McDonald defineşte astfel un *veleitar*:

1. Un veleitar nu este mulţumit de regulă decât de realizările concrete.
2. Un veleitar este preocupat de simbolurile realizărilor.
3. Un veleitar se lasă prins în dorinţa necontrolată de expansiune.
4. Un veleitar are tendinţa să nu se preocupe prea mult de aspectul integrităţii.

5. Aptitudinile interpersonale ale unui veleitar sunt de regulă fie limitate, fie incomplet dezvoltate.
6. Un veleitar are tendinţa să fie extrem de competitiv.
7. Un veleitar ascunde adesea în el o mânie vulcanică, care poate erupe în clipa în care simte opoziţia sau lipsa de loialitate a celorlalţi.
8. Un veleitar este de obicei anormal de ocupat.[10]

Păstraţi în dumneavoastră un sentiment al mobilizării, dar nu fiţi veleitar. Dominaţi-vă impulsurile.

2. Refaceţi-vă ordinea priorităţilor

A doua deprindere de care aveţi nevoie pentru echilibrarea priorităţilor este să vi le aşezaţi în ordine. Rabinul Harold Kushner ne aduce aminte cât este de important să ştim cu adevărat ce contează mai mult pentru noi:

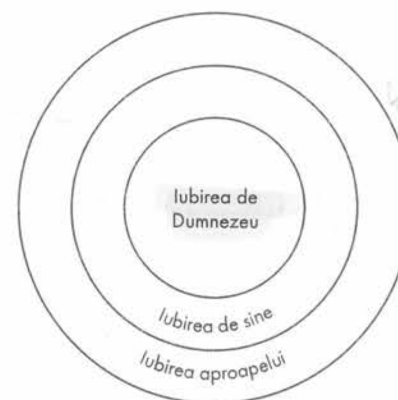
> Întrebaţi nişte oameni de rând ce este mai important pentru ei, să facă bani sau să se devoteze familiei. Practic toţi cei întrebaţi vor răspunde fără ezitare că familia este mai importantă. Dar analizaţi felul în care îşi trăieşte, de fapt, omul de rând viaţa. Uitaţi-vă unde îşi investeşte timpul şi energia şi veţi afla că nu trăieşte în realitate aşa cum spune el că trăieşte. Omul se lasă pradă convingerii că, dacă pleacă dimineaţa la lucru mai devreme şi se întoarce acasă seara târziu mai obosit, îşi demonstrează devotamentul faţă de familie, pentru că se străduieşte să-i asigure toate lucrurile pe care le vede prin reclame.
>
> Întrebaţi omul de rând ce lucru are mai mare însemnătate pentru el, aprobarea străinilor sau afecţiunea celor apropiaţi, iar acesta se va mira cum de-i puteţi pune o asemenea întrebare?! Evident, nimic nu poate însemna mai mult pentru el decât familia sau prietenii apropiaţi. Şi totuşi, de câte ori nu ni se întâmplă să ne punem copiii în situaţii jenante, să le sufocăm spontaneitatea, de teama comentariilor vecinilor sau străinilor? De câte ori nu ni se întâmplă să ne vărsăm amarul pe cei apropiaţi, numai pentru că am avut o zi rea la birou sau am avut de suferit din partea cuiva din afară? Câţi dintre noi nu am arătat iritare familiei pentru că ţineam cură de slăbire? Şi asta numai ca să arătăm mai atrăgători în ochii cuiva care nici măcar nu ne cunoaşte suficient de bine încât să ne vadă şi dincolo de aparenţe?"[11]

Spusele lui Kushner se referă la confuzia oamenilor cu privire la priorităţi. Oricât de vehemenţi am fi în declaraţiile noastre despre ceea ce e esenţial în viaţă, nu facem de multe ori decât să ne minţim singuri.

Cea mai folositoare paradigmă pentru stabilirea ordinii priorităţilor am desprins-o din Noul Testament, din cuvintele lui Iisus Nazarineanul. În episodul despre care vă vorbesc, Iisus este chestionat de farisei, cunoscători perfecţi ai Vechiului Testament, oameni care îşi petrecuseră viaţa studiind şi clasificând şase sute de legi. Aceşti oameni încercau să-l încurce pe Iisus, care atrăsese de partea lui o mulţime de oameni — şi încă din rândurile propriilor lor adepţi. Aşadar, ca să-l ispitească, fariseii i-au pus următoarea întrebare: "Învăţătorule, care este marea poruncă în Lege?" şi au aşteptat răspunsul, pregătiţi de controversă.

Dar Iisus le-a răspuns simplu: "Să iubeşti pe Domnul Dumnezeul tău din toată inima ta, din tot sufletul tău şi din tot cugetul tău ...Să iubeşti pe aproapele tău ca pe tine însuţi."[12] Atât. A spus că tot ceea ce trebuie să facem este să-l iubim pe Dumnezeu cu toată fiinţa noastră, să ne iubim aproapele ca pe noi înşine — şi vom învinge.

În această afirmaţie simplă găsim cheia modului în care trebuie să ne ordonăm priorităţile în viaţă. Puteţi reprezenta această ordonare ca pe trei cercuri concentrice. Cercul exterior îi cuprinde pe oamenii din viaţa dumneavoastră. Cercul din mijloc vă cuprinde pe dumneavoastră. Iar cercul interior îl cuprinde pe Dumnezeu, nucleul spiritual al vieţii dumneavoastră.



Priorităţile de care vorbea Iisus au rămas valabile de-a lungul istoriei. Rostul lor este să ne scoată pe noi înşine din focarul de interes. Ori de câte ori ne plasăm pe noi înşine în poziţia celui mai important lucru din viaţă, cineva are de suferit: partenerul de viaţă, copiii, clienţii, vecinii, părinţii, prietenii. Indiferent cum îl percepeţi pe Dumnezeu, El trebuie să ocupe locul central în viaţa dumneavoastră, oferindu-vă echilibrul sănătos de care aveţi nevoie. Nu vă puneţi pe dumneavoastră înşivă în centru — nu vă aşteaptă acolo decât nefericire. Nu sunteţi Dumnezeu. Nu sunteţi atât de bun, cum de altfel nimeni nu este. Puneţi-l deci pe Dumnezeu în miezul existenţei dumneavoastră.

Să-l iubeşti pe Domnul Dumnezeul tău cu toată inima ta, cu tot sufletul tău şi cu toată puterea ta.

Dar cum îl putem iubi pe Dumnezeu? Vom discuta mai încolo despre acest lucru, când vom ajunge la principiul **angajării energiilor spirituale**. Pentru moment, nu vă spun decât că există două căi de a-i arăta iubire lui Dumnezeu. În primul rând, cultivaţi o relaţie cu Dumnezeu aşa cum îl înţelegeţi dumneavoastră. În al doilea rând, faceţi ceea ce vă învaţă Dumnezeu.

Puteţi privi construirea unei relaţii personale cu Dumnezeu în acelaşi mod în care vă construiţi relaţiile cu cei din jur: interacţionaţi cu persoana respectivă, ascultaţi, răspundeţi, vă supuneţi, comunicaţi. În acelaşi fel puteţi răspunde şi îl puteţi urma pe Dumnezeu, aşa cum îl înţelegeţi dumneavoastră, descoperind principiile pe care El le consideră absolute. După ce descoperiţi care sunt aceste principii, trăiţi-vă viaţa în lumina lor.

În al doilea rând, iubiţi-vă pe dumneavoastră înşivă. "Să-l iubeşti pe aproapele tău *ca pe tine însuţi*." Nu-i vorba aici de iubirea egoistă, narcisistă — în sensul de a vă concentra doar asupra propriilor dorinţe şi interese. Înseamnă mai curând *grijă de sine*. Dezvoltaţi-vă mental, afectiv, fizic şi spiritual, pentru a fi sănătos şi funcţional la un nivel optim.

Mulţi alocă atât de mult timp grijii pentru ceilalţi sau muncii lor încât îşi lasă propria viaţă să se atrofieze. Singurul efect pe care îl obţin este că îşi anulează impactul asupra celor din jur. Aveţi nevoie de sănătate interioară pentru a învinge.

Gândiţi-vă la comparaţia cu fierăstrăul. Dacă vreţi să tăiaţi o pădure, trebuie să vă opriţi din când în când ca să vă ascuţiţi

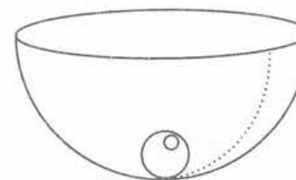
ferăstrăul. Pauzele pentru ascuţirea ferăstrăului s-ar putea să vi se pară enervante. Dar fără ele, unealta se toceşte şi vă scade eficacitatea.

În sfârşit, iubiţi-i pe cei din jur. Cine sunt cei din jur? Sunt cei care ne înconjoară, la muncă, acasă, lângă casă, la magazin, pe terenul de tenis, la biserică, sinagogă ori templu, pe şosea. În fiecare zi — şi întreaga zi — trebuie să-l iubim pe Dumnezeu, să ne iubim pe noi înşine şi să ne iubim aproapele.

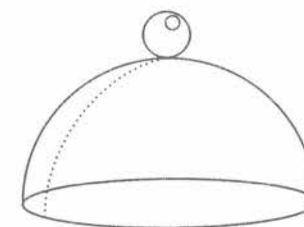
Cum putem învăţa să păstrăm echilibrul între iubirea de Dumnezeu, iubirea de sine şi iubirea aproapelui? Aplicând următoarele principii:

1. Să înţelegem că nu e vorba de o problemă de tipul "ori-ori". Nu se pune problema să *alegem* între Dumnezeu şi noi înşine, ori între familie şi cei din jur. Avem nevoie să-L iubim **şi** pe Dumnezeu, **şi** pe noi înşine, **şi** pe cei din jur.
2. Să reflectăm şi să transmitem fără întrerupere dragostea pe care o avem pentru Dumnezeu, pentru noi înşine şi pentru cei din jur.
3. Să înţelegem că echilibrul nu este static, ci dinamic.[13]

Închipuiţi-vă echilibrul unei bile în raport cu un bol



Echilibru static



Echilibru dinamic

Mulţi îşi închipuie că viaţa trebuie să semene cu o bilă care stă în fundul unui bol. Acesta este un echilibru static, în care asupra bilei nu acţionează nici un fel de presiune. Bila stă confortabil acolo, pe fundul bolului.

Problema este că bolul stă într-o poziţie greşită. Ce trebuie să facem noi este să întoarcem bolul cu fundul în sus. Apoi să punem cu grijă bila în partea de sus a bolului, de unde poate să cadă oricând, în orice direcţie. Aceasta este imaginea cea mai corectă asupra echilibrului în viaţă!

Trăim neîntrerupt sub acţiunea a tot felul de presiuni. Ce facturi trebuie să plătim săptămâna asta? Cărui client ar trebui să-i mai "facem curte"? Cu cine ar trebui să mă întâlnesc înainte de sfârşitul săptămânii? Să ieşim la restaurant cu sau fără copii? La care dintre rude să tragem în concediul viitor? Să închei întâi raportul ăsta, sau să plec în pauza de prânz?

Dar cum puteţi face faţă acestei tensiuni neîntrerupte? În primul rând, porniţi de la principiul că viaţa este dinamică, nu statică. Dacă bila se rostogoleşte prea departe într-o direcţie, aveţi grijă să mişcaţi bolul până când o readuceţi înapoi în vârf.

Dacă vreţi să împiedicaţi bila să se rostogolească din vârf, cea mai bună metodă este să vă străduiţi să răspundeţi la cele două întrebări de mai jos, în contextul priorităţilor şi ţelurilor dumneavoastră predeterminate:

1. Care este în acest moment cea mai stringentă dintre necesităţile mele?
2. Ce am neglijat până în acest moment? Ce mi-a scăpat din mână?

Dacă veniţi acasă într-o seară şi vă găsiţi copiii suferind din cauza vreunei nevoi, trataţi-i ca pe o prioritate. Dacă mergeţi la lucru şi descoperiţi o problemă administrativă, implicaţi-vă şi schimbaţi-vă imediat agenda de activitate. Dacă descoperiţi că nu aţi mai discutat cu mama dumneavoastră de mai bine de o lună, lăsaţi totul şi puneţi mâna pe telefon.

Analizaţi-vă cu mare atenţie laturile esenţiale ale vieţii — credinţa, activitatea (munca), sănătatea, căminul (familia), amicii (prietenii), divertismentul (activităţile recreative), averea (finanţele). Întrebaţi-vă: ce trebuie să fac în clipa asta, imediat, pentru fiecare dintre ele? Pe care dintre ele am neglijat-o? Faceţi întruna ajustări dinamice, necesare pentru refacerea echilibrului. Reflectaţi fără întrerupere la misiunea dumneavoastră, privind-o ca pe o ancoră. Aceasta este crearea echilibrului sau reordonarea priorităţilor pe baza valorilor. Echilibrul determină o existenţă integrată.

3. Ajustaţi-vă agenda

Al treilea ingredient necesar în obţinerea echilibrului între muncă, familie şi celelalte relaţii de bază este să lăsaţi priorităţile să vă determine agenda. Analizaţi-vă agenda şi modificaţi-o în lumina noii ordini de priorităţi. Puteţi face acest lucru fie dimineaţa devreme, fie seara târziu, fie în oricare alt moment al zilei. Există în comerţ o sumedenie de tipuri de carneţele, din care puteţi alege unul potrivit, pe care să vi-l "personalizaţi" aşa cum vă place!

În cartea sa intitulată *First things first* (tradusă în limba română la editura All, cu titlul "Managementul timpului sau cum ne stabilim priorităţile"), Steven Covey ne oferă, pentru alcătuirea agendei personale, una dintre cele mai interesante paradigme din câte am întâlnit. Soluţia pe care o propune el pentru a scăpa de "tirania urgenţelor" este să preferăm *să creăm agenda pe baza priorităţilor*, nu să ne stabilim priorităţile după cum ne spune agenda. Cum spune el, "scheduling our priorities instead prioritizing our schedule" (adică să ne programăm priorităţile, nu să ne "prioritizăm" programul). Iar acest lucru poate fi făcut foarte simplu şi fără complicaţii inutile.

La începutul fiecărei săptămâni, alcătuiţi o listă de activităţi pentru următoarele zile, pornind de la viziunea, ţelul, rolurile şi obiectivele despre care am discutat în capitolul precedent. Într-o săptămână obişnuită trebuie să vă propuneţi activităţi în toate domeniile principale ale vieţii: profesional, personal şi familial. Vă recomand să porniţi de la rolurile majore în viaţă, discutate în capitolul despre principiul de acţiune **mergeţi pe calea propriei misiuni**.

Identificaţi una sau mai multe activităţi pentru fiecare dintre rolurile dumneavoastră majore. Apoi precizaţi conţinutul activităţilor respective pentru săptămâna în curs. Dacă săptămâna dumneavoastră seamănă cât de cât cu a mea, înseamnă că aveţi între 15 şi 25 de activităţi distincte, printre care se numără şi momentele de gândire, reflecţie şi rugăciune, acţiunile împreună cu copiii, precum şi mulţimea treburilor de la locul de muncă. După ce alcătuiţi lista tuturor activităţilor săptămânii, puneţi-le în ordinea de priorităţi. Folosiţi pentru asta cele două întrebări de mai înainte: care este în acest moment cea mai stringentă necesitate? Şi ce am neglijat până în acest moment? Veţi fi forţat astfel să vă abordaţi priorităţile într-o manieră holistă, nu separat, pe

câte unul sau două aspecte ale vieţii.

În prezent, în societăţile occidentale vedem un proces de restructurare prin concedieri. Companiile mari îşi reduc dimensiunile. Conducerile întreprinderilor se străduiesc să obţină din ce în ce mai mult de la un număr tot mai mic de angajaţi. Rezultatul net este că oamenii sunt forţaţi să aloce muncii lor tot mai mult timp.

Problema poate fi şi mai mare dacă aveţi înclinaţii "workaholice" — adică dacă suferiţi de obsesia muncii. Jody Johnson, de la Maryland Consultant Group din Timonium, Maryland, spune: "Workaholicii autentici sunt oameni foarte ambiţioşi, pentru care munca este un imperativ sau o dependenţă. Ei nu pot lăsa munca pentru odihnă sau relaxare, fără să se simtă vinovaţi sau îngrijoraţi. Astfel, ei pot să aducă prejudicii organizaţiilor lor şi pe termen lung, şi pe termen scurt."[15] Chiar şi atunci când sunt obligaţi de familie sau prieteni să plece într-un scurt concediu, workaholicii îşi iau cu ei munca, sub o formă sau alta: cărţi de citit, telefoane de dat, planuri de întocmit. Pentru ei, munca este nucleul vieţii, devenind un adevărat idol. Mentalitatea workaholicilor este legată indisolubil de rezultatele muncii.

Dacă aveţi angajaţi, combateţi cu grijă tendinţele workaholice şi promovaţi în rândurile lor ideile echilibrului în viaţa profesională şi cea personală. Altminteri, dacă nu sunteţi atent la acest aspect, înseamnă nu numai că vă neglijaţi proprii oameni, ci şi că afectaţi performanţele economice ale companiei.

Într-un articol intitulat "That Loyalty Thing" ("Acel aspect al loialităţii"), Michael H. şi Timothy S. Mescon arată că tendinţele actuale de restrângere, restructurare şi reproiectare a întreprinderilor au ca rezultat şi scăderea îngrijorătoare a loialităţii angajaţilor. În pofida unui sondaj Gallup care afirmă că 87% dintre angajaţii între 18 şi 29 de ani se simt atraşi şi puşi la încercare de munca lor şi sunt foarte loiali firmelor în care lucrează[16], regulile jocului s-au schimbat drastic în ultimul timp.

Pentru a combate o asemenea tendinţă, tot mai mulţi conducători de organizaţii se străduiesc să redirecţioneze eforturile organizaţiilor spre formarea unor colective unite şi stabile de angajaţi viguroşi şi loiali, oferindu-le programe de instruire profesională şi personală, precum şi sprijin pentru familiile lor. Iată în continuare câteva exemple:

Fabrica Leixlip din Irlanda produce un microchip pentru Pentium. Compania a reuşit să combine împuternicirea angajaţilor cu atmosfera de confruntare constructivă şi cu o instruire extensivă, în cadrul aşa numitei "Universităţi Intel". Instruirea oferită angajaţilor ţinteşte spre dezvoltarea lor personală şi profesională, ajutându-i să-şi maximizeze viaţa în cele două domenii ale existenţei lor.[17]

Cu cei peste o mie de angajaţi ai săi, WearGuard Corporation este cea mai mare firmă din ţară din domeniul articolelor de îmbrăcăminte de lucru şi al echipamentelor de protecţie. Vicepreşedintele responsabil cu resursele umane şi cu serviciile pentru angajaţi spune: "Convingerea noastră este că angajaţii muncesc mai bine dacă nu trebuie să-şi facă prea multe griji pentru problemele de acasă." Elementul care distinge această companie de altele asemenea ei este amploarea deosebită a serviciilor, programelor şi politicilor oferite familiştilor. De exemplu, compania organizează un program distractiv pentru zilele în care şcolile sunt închise din cauza zăpezii, astfel încât copiii să nu rămână singuri acasă. Apoi în fabrică există o grădiniţă pentru peste o sută de preşcolari. În vacanţele şcolare se organizează tabăra Draugreaw ("WearGuard" citit de la coadă la cap). Din grijă pentru sănătatea şi vigoarea angajaţilor, compania le-a înfiinţat un club de fitness şi sănătate cu cele mai moderne dotări. Directorul companiei, Bruce Humphrey vorbeşte de o "atmosferă care îi face pe oameni să se simtă bine" şi arată că serviciile oferite angajaţilor îmbunătăţesc productivitatea, creativitatea, disponibilitatea de asumare a riscurilor, loialitatea faţă de companie.

Putman Investments le oferă angajaţilor lor din unităţile din Boston şi din Quincy, Massachusetts servicii de îngrijire a copiilor pentru situaţii neprevăzute la numai 15 dolari pe zi, le acoperă o parte din cheltuielile de adopţie, organizează programe pentru copii în vacanţele şcolare, permite lucrul cu program flexibil sau împărţirea normei între mai multe persoane, oferă acces la sistemele de telecomunicaţii, asigură consiliere în diferite probleme. Angajaţii companiei beneficiază de reduceri de preţ la un club de fitness din apropiere, de programe de perfecţionare personală şi de multe alte înlesniri şi beneficii. Potrivit lui Phyllis Swersky, preşedinta unei firme de consultanţă din Boston, denumită Work/ Family Directions, "Nu este decât o chestiune de timp până când majoritatea companiilor vor adopta o atitudine mai favorabilă

față de familie. Iar aceasta se datorează în parte faptului că putem măsura mult mai precis, în bani, valoarea programelor de sprijinire a familiștilor." Studiile efectuate de firma ei de consultanță au arătat că, în medie, pentru fiecare dolar cheltuit în astfel de programe, angajații și-au mărit aportul cu șase dolari, datorită creșterii nivelului de motivare, timpului economisit, micșorării fluctuației personalului, reducerii costurilor medicale și a absenteismului.[18]

Articolul celor doi Mescon se referă la un set de studii care au identificat șase condiții pentru creșterea loialității personalului:

1. Educarea forței de muncă.
2. Îmbunătățirea calității mediului de muncă.
3. Comunicarea deschisă.
4. Adoptarea de programe cu impact asupra vieții personale sau de familie.
5. Perfecționarea aptitudinilor angajaților.
6. Formarea echipelor și cultivarea spiritului de echipă.[19]

Remarcați că fiecare dintre aceste condiții țintește sănătatea și vigoarea angajatului. În prezent, un număr tot mai mare de companii și de lideri ai acestora pun accent pe echilibrul dintre viața personală și cea profesională, tocmai pentru că înțeleg care este valoarea unui personal puternic și sănătos. Prin îmbunătățirea motivării interioare a angajaților, în organizații se construiesc relații mai armonioase, munca are o calitate superioară, iar numărul îmbolnăvirilor cauzate de stres s-a diminuat. Efectul final: îmbunătățirea substanțială a performanțelor financiare.

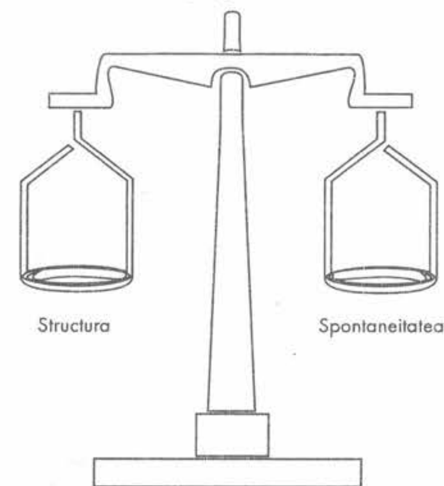
Roy Roberts, om în jur de cincizeci și cinci de ani și vicepreședinte la General Motors Corporation, unde conduce și divizia de producție a camioanelor, spune: "Viața e ca o și cum ai jongla cu mingi de cristal și de cauciuc; ai succes numai dacă știi care sunt unele și care sunt celelalte. Mingile mele de cristal sunt religia, credința, munca mea din această țară. Toate celelalte sunt mingi de cauciuc. Le pot lăsa să cadă, le pot aștepta o săptămână sau o lună, le pot lăsa să salte singure. Viața înseamnă să știi să faci alegeri. Viața înseamnă echilibru."[20]

Viața e ca și cum ai jongla cu mingi de cristal și de cauciuc; ai succes numai dacă știi care sunt unele și care sunt celelalte.

Gary Wilber a condus compania Drug Emporium Inc., care a fost înființată de tatăl său și care deține o rețea de farmacii cu prețuri reduse din Columbus, Ohio. El s-a retras din afaceri după ce i-a fost diagnosticat un cancer osos. Spunea: "Ceea ce am înțeles eu până la urmă, sau mai degrabă am fost forțat să înțeleg, este că nu-mi plăcea de fapt munca pe care o făceam — v-o spun cu sinceritate. Există probabil o mulțime de oameni ca mine, care ajung captivi ai carierei lor. Iar apoi, cu douăzeci de ani mai târziu, li se întâmplă din fericire ceva și încep să se întrebe: de ce?"[21] Gary Wilber îi sfătuiește pe absolvenți să nu se grăbească în viață și să-și țină diferitele aspecte ale vieții lor sub control și să le acorde atenție pe rând.

Să trecem acum la a doua zonă în care trebuie să menținem echilibrul — cea a *atitudinilor*.

Echilibrarea atitudinilor: Structura și spontaneitatea



ECHILIBRAREA ATITUDINILOR

Tensiunea dintre structură și spontaneitate este ceea ce ne domină atitudinile. Mulți oameni duc o viață foarte structurată. Ei trăiesc după principiul că un bun management al timpului înseamnă a face cât mai multe lucruri în fiecare minut. Obiectivele trecute pe hârtie ne pot înlănțui într-o structură din care nu mai putem

scăpa. Evident că structura este un lucru important şi necesar. Dar dacă se transformă într-un scop în sine, ne răpeşte spontaneitatea de care avem nevoie pentru o bună valorificare a oportunităţilor oferite de viaţă.

Prin urmare, străduiţi-vă să obţineţi un oarecare echilibru între structură şi spontaneitate. De exemplu, dacă vă lăsaţi atât de absorbit în muncă, încât nu vă mai puteţi ajuta copilul în clipa când are nevoie de dumneavoastră, pierdeţi nu numai momentul în care ar trebui să acţionaţi, dar s-ar putea să pierdeţi şi copilul. Orice moment în care structurarea vieţii dumneavoastră — la muncă sau în familie — vă răpeşte spontaneitatea de a le arăta dragoste celor din jur este un moment de dezechilibru. Oamenii sunt mai importanţi decât agenda.

Richard Eyre scria:

> Într-o zi ca nici o alta mi-am luat fiul într-o excursie pe munte. Ştiam cât de important era să fim împreună, iar băiatul era încântat. Voiam să urcăm spre un platou, unde speram să găsim un loc bun de ridicat cortul.
>
> Prima parte a excursiei a fost minunată. Am vorbit unul cu altul şi ne-am simţit bine împreună. Doar că ne mişcam prea încet, aşa că am început să-l îmboldesc să meargă mai iute. Eram cam nemulţumit de timpul pe care îl făceam. În cele din urmă, i-am luat rucsacul şi chiar a trebuit să-l trag după mine.
>
> Am ajuns în sfârşit pe platou, dar era destul de târziu. De-abia am avut timp să înălţăm cortul înainte să se lase de tot întunericul. Până să fac eu focul, băiatul a adormit. La lumina flăcărilor, am văzut pe faţa lui urme uscate de lacrimi.
>
> În clipa aceea mi-am dat seama că există întotdeauna două scopuri: unul este să ajungi la capătul drumului pe care apuci. Celălalt este să te bucuri de călătorie. Dacă ţii prea mult la unul dintre ele, s-ar putea să nu-l îndeplineşti deloc pe celălalt.[22]

Vă voi oferi câteva sfaturi despre cum puteţi să vă echilibraţi atitudinile. Paşii concreţi pe care vi-i propun sunt trei: (1) întăriţi obiectivele, dar flexibilizaţi planul; (2) gândiţi-vă şi la proces, nu numai la produsul final; (3) trataţi întreruperile ca pe nişte oaspeţi (adică răspundeţi, nu reacţionaţi).

1. Întăriţi obiectivele, dar flexibilizaţi planul

Obiectivele sunt ca nişte faruri ale vieţii noastre: ne arată o direcţie. Am o mare încredere în funcţionarea aşa-numitului "activator reticular" — acea porţiune a creierului care răspunde la obiective. Când vă stabiliţi un anumit obiectiv, mintea dumneavoastră începe să acţioneze în sensul îndeplinirii lui. Unul dintre cei mai importanţi factori motivaţionali ai sportivilor de performanţă este că sunt capabili să vadă foarte clar, cu ochii minţii, cum arată obiectivul îndeplinit încă înainte de a trece la antrenament.

Una dintre metodele prin care vă puteţi găsi echilibrul dintre structură şi spontaneitate este să vă fixaţi obiective clare. Pare ciudat: cum să ne ajute asta să câştigăm spontaneitate? Fapt este însă că stabilirea unor obiective mai stricte şi mai clare ne lasă timp, ne eliberează ca să putem fi mai spontani. De exemplu, un obiectiv simplu, cum este întâlnirea săptămânală cu echipa capătă mai multă precizie dacă îl reformulăm aşa: "întâlnire cu echipa executivă în fiecare miercuri la ora 9.00". O asemenea structurare clară a programului ne permite să aflăm unde ar putea exista "ferestre" de spontaneitate în activitatea noastră.

2. Gândiţi-vă şi la proces, nu numai la produsul final

A doua modalitate de echilibrare a atitudinilor este să vă preocupe mai mult *procesul* decât *produsul*. Convingerea mea este că succesul este o călătorie — adică realizarea şi internalizarea progresivă a ceea ce vrem să fim şi să facem. Asta înseamnă să progresăm în planul intelectului, al caracterului, al conduitei. De fapt, pot spune chiar că succesul este determinat de micile victorii ale zilei. Micile gânduri, micile deprinderi, micile acte care ne determină succesul. Succesul nu este numai ţinta aflată la capătul drumului, ci şi procesul prin care ajungem acolo. De fapt, succesul rezultatului depinde direct proporţional de succesul procesului prin care obţinem rezultatul.

Am înţeles pentru prima oară sensul ideii de a "valorifica oportunităţile oferite de viaţă" cu mulţi ani în urmă, pe vremea studiilor mele universitare. Îmi foloseam pe atunci lungul timp petrecut pe drumuri, între casă şi facultate, făcând exerciţii de limbi străine, ca să-mi îmbunătăţesc vocabularul şi conversaţia

În acelaşi timp, trebuia să conduc cât mai iute şi claxonam iritat ori de câte ori îmi tăia careva calea. Pe scurt, învăţam şi, în acelaşi timp, mă deplasam şi mă apropiam de destinaţie cât de repede puteam. Am început să înţeleg pe atunci, mulţumită lui Ruth, că viaţa nu înseamnă doar *chronos*, cuvânt grecesc care numeşte conceptul liniar de timp. Viaţa mai înseamnă şi *kiros*, adică timpul clipei ce trebuie trăite din plin, al momentelor ce trebuie simţite şi savurate. Viaţa înseamnă mai mult *calitate* decât *cantitate*.

Aşa că am renunţat la lecţiile mele de memorare la volan. Am încetat să mai alerg ca bezmeticul, să mă înfig în claxon şi să mă port grosolan şi urâcios cu lumea. În schimb am început să ascult casete audio, să meditez şi să mă rog, înălţându-mi spiritul. Eram decis să mă creez din nou, să devin o persoană echilibrată — toate acestea având şi un efect secundar benefic: am devenit mai atent şi mai concentrat la cursuri, la lucrări şi la examene. Am devenit curând mai înţelegător, mai răbdător, mai sensibil, pentru că am înţeles că succesul înseamnă să trăieşti şi *procesul*, nu numai să alergi întruna după *rezultatul* lui.

3. Trataţi întreruperile ca Oaspeţi

Ultimul pas în echilibrarea atitudinilor dumneavoastră faţă de structură şi spontaneitate este să învăţaţi să priviţi întreruperile ca pe nişte oaspeţi. Am mai vorbit despre asta şi în capitolul 3, despre **excluderea negativismului**. Acum vom privi lucrurile şi dintr-o altă perspectivă.

Unul dintre marile defecte constatate la mulţi conducători de organizaţii este incapacitatea lor de a face faţă întreruperilor. Când sunt întrerupţi din ceea ce fac, mulţi dintre ei *reacţionează*, în loc să *răspundă*. În loc să vadă valoarea unei întreruperi, ei reacţionează din instinct, ferindu-se de ea şi temându-se că-i împiedică să reuşească.

Totuşi s-ar putea ca întreruperile să fie, de fapt, cheia succesului — dacă reuşim să învăţăm ce trebuie din ele.

Un rabin l-a întrebat odată pe un membru proeminent al congregaţiei lui: "De câte ori te văd, nu faci altceva decât să alergi într-un loc sau altul. Spune-mi, rogu-te, unde te grăbeşti dumneata atâta?" La care omul i-a răspuns: "Alerg după succese, după împliniri, după răsplata pe care o merit pentru munca mea asiduă." Rabinul i-a răspuns atunci: "Asta ar fi răspunsul bun numai dacă îţi închipui că toate acele binecuvântări se află undeva înaintea dumitale şi că încearcă să fugă de dumneata, încât nu le poţi prinde decât dacă alergi mai iute. Dar ia gândeşte-te, nu cumva toate astea se află undeva în spatele dumitale, încercând să te prindă ele pe dumneata, aşa încât cu cât alergi mai iute, cu atât le e mai greu să te ajungă? Nu cumva Dumnezeu are pentru noi tot felul de daruri minunate — bucate gustoase, asfinţituri frumoase, flori care îmbobocesc primăvara, frunze care se înroşesc toamna, clipe tăcute de comunicare cu cei din jur — dar pentru că alergăm atâta în căutarea fericirii, El nu ne găseşte acasă ca să ni le dăruiască?"[23]

V-am mai povestit de momentul acela, în care fiul meu m-a rugat să joc baschet cu el, iar eu am ezitat. Ei bine, o asemenea oportunitate s-a mai ivit şi altă dată, iar eu am lăsat tot ce făceam fără nici o ezitare şi m-am dus cu băiatul la terenul de baschet. Vedeţi dumneavoastră, cartea la care lucram — cartea pe care o citiţi în clipa asta — mai putea aştepta un timp. Dar fiul meu şi oportunitatea pe care mi-o oferea nu puteau aştepta. De fapt, în timp ce lucrez cu înverşunare chiar la acest capitol, mă simt "bătut pe umăr" de apropiata ceremonie a absolvirii liceului de către fiul meu. Şi oricât de importantă ar fi această carte, ceea ce contează într-adevăr pentru mine sunt relaţiile cu cei din familie şi cu persoanele apropiate. Chiar dacă sunt victorios în toate celelalte domenii ale vieţii, dar nu şi în privinţa acestor relaţii, înseamnă că am eşuat.

Am descoperit o metodă foarte bună, care mă ajută să răspund cum trebuie la întreruperi şi să valorific oportunităţile. Am numit această metodă "the serendipity line" — linia norocului şi întâmplării: norocul de a descoperi din întâmplare ceva valoros, deşi cauţi cu totul altceva. Am învăţat acest concept de la Linda şi Richard Eyre, din cartea lor, *Life Balance*. Metoda este foarte simplă: luaţi-vă planul activităţilor dintr-o zi şi trageţi o linie verticală, prin mijlocul foii, de sus până jos. La capătul zilei, treceţi în partea stângă a foii toate activităţile structurate, planificate: şedinţele, întrevederile, lucrurile de făcut. În partea dreaptă, treceţi toate acţiunile care arată interesul dumneavoastră pentru *proces*: faptul că v-aţi oprit să mirosiţi trandafirii, discuţia de la suflet la suflet cu un angajat sau un coleg etc. V-aţi oprit să spuneţi o rugăciune pentru că aţi simţit nevoia sau ca să vă arătaţi recu-

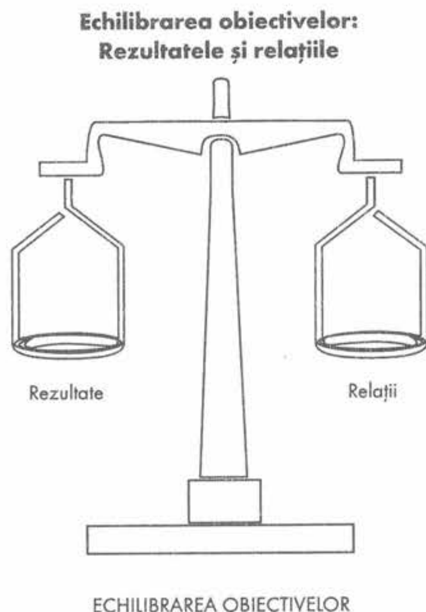
noştinţa? La sfârşitul fiecărei zile şi apoi la sfârşitul săptămânii, evaluaţi bogăţiile acumulate în viaţa dumneavoastră, graţie faptului că v-aţi lăsat în seama norocului şi întâmplării.

Pentru a vă fructifica receptivitatea faţă de oportunitate, încercaţi să faceţi următoarele lucruri:

1. Străduiţi-vă să fiţi cât mai conştient de împrejurările în care vă găsiţi şi de oamenii din preajma dumneavoastră.
2. Ascultaţi-i pe oameni activ şi cu disponibilitate.
3. Ori de câte ori aveţi de-a face cu o întrerupere, simţiţi-vă în primul rând mulţumit.
4. Însuşiţi-vă fiecare experienţă şi priviţi-o ca pe o oportunitate însemnată şi predestinată de a creşte, de a vă dezvolta şi de a deveni tot ceea ce doriţi să deveniţi.

Învăţând să vă echilibraţi înclinaţia naturală spre spontaneitate sau spre structură, veţi începe să descoperiţi o nouă libertate şi veţi obţine succesul autentic în atitudinile şi în viaţa dumneavoastră.

Echilibrarea obiectivelor: Rezultatele şi relaţiile



ECHILIBRAREA OBIECTIVELOR

Probabil că majoritatea celor care citesc această carte fac parte dintre oamenii interesaţi preponderent de rezultate şi de îndeplinirea obiectivelor. Pesemne că în munca dumneavoastră vă treceţi pe hârtie obiective măsurabile şi specifice. Dar aş fi dispus să pariez că nu vă scrieţi niciodată obiective legate de *relaţiile* dumneavoastră. Ori dacă vă scrieţi asemenea obiective, acestea sunt vagi, de exemplu "să nu uit de aniversarea căsătoriei!". V-aţi fixat vreodată obiectivul de a petrece mai mult timp cu soţia, copiii, părinţii sau prietenii?

Vă sfătuiesc să adoptaţi cu toată hotărârea, în cadrul dumneavoastră de referinţă, relaţiile cu cei apropiaţi. Oamenii au importanţă vitală şi merită cu prisosinţă timpul şi efortul necesar construirii unor relaţii bune cu ei. Cercetările arată că în 85% din cazuri, angajaţii sunt concediaţi din cauza conflictelor sau a lipsei aptitudinilor interpersonale, nu din cauza incompetenţei tehnice. Dacă doriţi să reuşiţi în afaceri (ca să nu mai vorbim de viaţa personală, societate sau familie), încercaţi să deveniţi un "maestru" al relaţiilor. Preţuiţi oamenii şi includeţi relaţiile în structura intereselor dumneavoastră. Dar nu faceţi asta doar din motive pragmatice sau pentru că vă avantajează. Faceţi-o pentru că aşa este bine şi drept să faceţi.

1. Alcătuiţi-vă o listă de obiective

Începeţi prin a vă trece obiectivele, atât cele relaţionale, cât şi cele care se referă la rezultate, în agendă. În cea mai mare parte, gestionarea timpului are în vedere realizarea obiectivelor referitoare la rezultate. Vă propun acum să faceţi o schimbare drastică de paradigmă: *aplicaţi-vă strategia de stabilire a obiectivelor şi în domeniul relaţiilor*. Iată câteva exemple:

- Vedeţi că un anumit angajat sau coleg are dificultăţi în relaţiile cu cei din jur. De aceea, vă treceţi în program obiectivul de a ajuta persoana respectivă să-şi formeze aptitudini interpersonale, acordându-i sprijin şi acţionând ca mentor.
- Vi se pare că unul din copii manifestă o oarecare răceală faţă de dumneavoastră. De aceea, vă programaţi să petreceţi cu copilul un anumit timp, pentru a-l asculta cu concentrare şi pentru a-i oferi grijă şi dragoste.
- Aflaţi că un prieten apropiat se luptă să-şi găsească un loc de muncă. De aceea, vă programaţi să vă întâlniţi cu ei ca să-l încurajaţi ori să-i oferiţi ajutor, fie în stabilirea unor contacte, fie în alte privinţe.

- Vă dați seama că a trecut destul de multă vreme de când nu v-ați mai luat zile libere de la muncă (nici măcar câte un week-end) sau că nu v-ați mai văzut cu prietenii sau rudele apropiate. De aceea, vă străduiți să vă programați o vacanță împreună cu persoanele respective — și duceți planul până la capăt!

Am alcătuit împreună cu Mary, soția mea, o listă a familiilor cu care vrem neapărat să păstrăm legătura. Sunt oameni care, dacă am avea nevoie, ar lăsa totul ca să ne sară în ajutor. În plus, acești prieteni le-au oferit copiilor noștri minunate modele de viață.

Apoi am încercat să ne organizăm activitatea în așa fel încât să ne putem întâlni măcar din când în când cu ei. Uneori asta a însemnat să-mi programez conferințe în orașele în care locuiesc ei sau în apropierea lor.

Cine sunt prietenii dumneavoastră? Câteodată o prietenie se naște și se păstrează cu foarte puțin efort. Dar într-o societate atât de mobilă ca aceasta în care trăim prieteniile mai degrabă se pierd decât se păstrează. Dacă încă nu v-ați făcut o asemenea listă, vă sfătuiesc să vi-o faceți și să treceți în ea prietenii pe care ați dori să-i păstrați toată viața. Apoi dați-le un telefon sau vizitați-i ca să le spuneți acest lucru.

2. Ascultați-vă cu atenție latura intuitivă și latura logică

O a doua metodă de obținere a echilibrului dintre obiective presupune să fiți atent la ambele laturi ale minții dumneavoastră: cea *intuitivă* și cea *logică*.

Deși teoria privind rolurile celor două emisfere cerebrale stârnește încă destule controverse, să presupunem că partea stângă a creierului este cea logică și se preocupă de îndeplinirea obiectivelor cantitative, măsurabile. Emisfera dreaptă este în schimb mai intuitivă, mai orientată spre idee. Aici se realizează înțelegerea intuitivă, motivațiile, relațiile.

Constat că această diferență dintre rolurile emisferelor se oglindește și în căsnicia mea. Eu par mai predispus decât Mary să-mi folosesc emisfera stângă. Ea este în schimb mai creativă, este o artistă căreia îi place să se ocupe de atmosferă. Oamenii vin cu plăcere la noi în casă, pentru că se simt stimulați și în largul lor.

Unul dintre avantajele naturii creative și intuitive a lui Mary este capacitatea ei de a evalua corect oamenii. Trebuie să mărturisesc că, de-a lungul vremii, în diferitele mele activități de conducere, am greșit de multe ori, angajând oameni nepotriviți. Am făcut destule greșeli în această privință, încât am ajuns până la urmă să-i cer lui Mary părerea despre aproape toți cei cu care lucrez. De exemplu, motivul pentru care l-am angajat pe directorul fostei mele companii a fost, pe lângă faptul că m-au impresionat rezultatele obținute de el până atunci, și caracterizarea excepțională pe care i-a făcut-o Mary, prin prisma discernământului ei relațional și intuitiv deosebit!

Indiferent care sunt înclinațiile noastre naturale, trebuie să învățăm cu toții să ne ascultăm cu atenție ambele laturi ale minții.

3. Iubiți oamenii și folosiți lucrurile

Ultima metodă de care aveți nevoie ca să vă echilibrați obiectivele privitoare la rezultate și la relații este să învățați să-i *iubiți* pe oameni și să *folosiți* lucrurile.

Ni se întâmplă de mult prea multe ori să iubim lucrurile și să ne folosim de oameni. Să fim cinstiți: a iubi un obiect neînsuflețit, cum ar fi o piscină, cere mult mai puțin efort decât a iubi o persoană. Piscina este previzibilă. Nu pleacă nicăieri. Nu ne cere nimic. Nu are toane și nu-i sare țandăra. Și nu ne pretinde să-i arătăm sensibilitate.

Oamenii din viața noastră sunt cauzele celor mai mari probleme, nu-i așa? Dacă n-ați fi căsătorit, ați avea garajul numai pentru dumneavoastră. Dacă n-ați avea copii, ați fi scutit de rebeliunile adolescentine. Dacă n-ați face parte dintr-o echipă, n-ați fi nevoit să împărțiți gloria cu alții. Dar o viață bună, care să merite să fie trăită, nu este așa. Viața este făcută să fie bună de către oamenii care au loc în ea. O existență bogată, deplină, este cea care se implică profund în viețile celor din jur — simțind toate durerile, nu numai plăcerile, și trăind și tristețile iubirii profunde.

Dar veți putea simți bogăția vieții doar dacă renunțați să priviți lucrurile ca pe o sursă de satisfacție și vă îndreptați atenția asupra oamenilor. Lucrurile apar și dispar. Singurele "lucruri" care contează sunt oamenii.

Când murim, lăsăm totul în urmă. Înainte de acest moment final, cei mai mulți oameni privesc înapoi și văd cu toții cam aceleași lucruri: familia, prietenii, relațiile, impactul, calitatea și

caracterul. Acestea sunt adevărata răsplată în viață. Acestea sunt lucrurile care contează într-adevăr.

Ce preț puneți pe viața dumneavoastră?

Acțiuni de întreprins

1. Răspundeți la întrebarea pe care v-am pus-o la începutul acestui capitol: dacă ar fi să mai trăiesc o dată, ce aş face altfel?
2. Evaluați-vă performanța în cele trei domenii ale echilibrului, folosind o scară de la 1 la 10 (unde 1 înseamnă *slab*, iar 10 înseamnă *excepțional*)

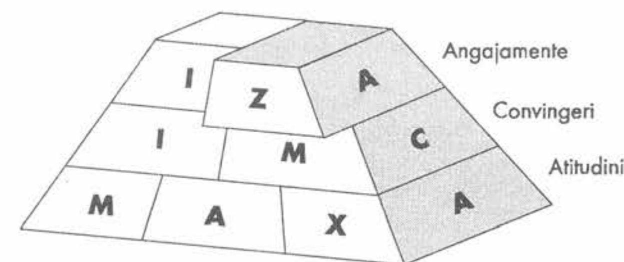
Echilibrarea priorităților *(relațiile personale și relațiile profesionale)*	
Controlarea impulsurilor	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Reordonarea priorităților	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ajustarea programului de activitate	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Echilibrarea atitudinilor	
Întărirea obiectivelor și flexibilizarea planului	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Atenția către proces, nu numai către produs	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tratarea întreruperilor ca pe niște oaspeți	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Echilibrarea obiectivelor	
Includerea obiectivelor în programul de activitate	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ascultarea laturii intuitive și a celei logice	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Iubirea oamenilor și folosirea lucrurilor	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Întreprindeți acum câteva acțiuni concrete:
   a) Puneți pe hârtie câte o relație de la locul de muncă și din viața personală pe care doriți să le dezvoltați.
   b) Fixați-vă pentru săptămâna aceasta obiectivul de a face ceva pentru îmbunătățirea celor două relații. Includeți obiectivul în programul dumneavoastră de activitate.

Capitolul 7

Zona de rezonanță – rezonați activ

Cum puteți schimba viața oamenilor



Pe tonul potrivit se poate spune orice. Pe un ton nepotrivit nu se poate spune nimic; singura parte mai delicată este găsirea tonului...

— *George Bernard Shaw* —

E o zi rece, iar vântul suflă în rafale. Norii plumburii au înghițit tot cerul și îl acoperă precum țărâna aruncată peste sicriul aflat pe fundul gropii. În jurul mormântului se află un mic grup de oameni, rămași să asiste la ultimele momente ale serviciului funerar.

Serviciul e scurt – la fel de scurt ca și viața răposatului. Moartea a sosit pe neașteptate.

Data înmormântării: de azi într-un an. Răposatul: *dumneavoastră*.

Cine o să plângă la înmormântarea dumneavoastră? Cui o să-i pese destul că aţi murit încât să vă jelească din adâncul inimii? Cine sunt cei cărora le-aţi influenţat viaţa atât de profund încât să vi-i socotiţi moştenitori adevăraţi?

În acest capitol vom discuta despre un principiu al relaţiilor umane din modelul deMAXIMIZARE, care se numeşte **zona de rezonanţă — rezonaţi activ**. Acestui principiu de acţiune i-am consacrat un capitol mai lung, pentru că şi aria lui de cuprindere este mai mare. Toată viaţa noastră se desfăşoară în mijlocul oamenilor şi există anumite principii absolute, care trebuie învăţate împreună cu aptitudinile corespunzătoare, dacă aspirăm spre succesul autentic în relaţiile cu cei din jur.

În prezent, relaţiile de profunzime cu oamenii nu mai seamănă cu cele de odinioară. În cartea sa intitulată *New Rules in American Life* ("Noile reguli ale vieţii americane"), Daniel Yankalovich scrie:

> Potrivit cercetărilor pe care le-am întreprins, nevoia acută de relaţii personale mai profunde ne este dezvăluită de convingerea tot mai răspândită a oamenilor că atitudinile de tipul "**eu** mai presus de orice" şi "în primul rând să-mi fie satisfăcute **mie** dorinţele" nu pot duce decât la legături superficiale, trecătoare şi, până la urmă, nemulţumitoare. Studiile noastre ne arată că 75% dintre americanii zilelor noastre recunosc că, deşi cunosc mulţi oameni, au de fapt foarte puţin prieteni apropiaţi, lucru pe care îl consideră o neîmplinire majoră în viaţa lor. Mai mult, doi din cinci americani — de fapt 41% — afirmă că au în prezent mai puţini prieteni decât în trecutul lor recent.[1]

De ce par americanii să aibă probleme în clădirea unor relaţii profunde cu semenii lor? Probabil pentru că au încetat să le mai considere importante. În plus, au prea multe interese mai degrabă exterioare, irelevante, care nu-i stimulează să lege contacte mai serioase cu oamenii. Şi astfel, ei abandonează cea mai importantă latură a existenţei lor.

Când îi întreb pe oamenii cei mai de succes ai lumii ce anume consideră ei a fi lucrul cel mai important, nu-mi vorbesc niciodată de munca lor, ci de relaţiile lor — de căsnicie, de familie, de prieteni, de colegi şi parteneri, de comunitate. Iar când îi întreb cum şi-ar trăi viaţa dacă le-ar fi dat s-o ia din nou de la capăt, răspunsurile lor se referă aproape întotdeauna la acelaşi lucru — la *relaţii*. Îmi spun că au înţeles, până la urmă, cât de mult contează oamenii în viaţa lor şi că neîmplinirile lor cele mai mari sunt legate de felul greşit în care şi-au tratat familia, prietenii şi colegii.

Asemenea multora din cultura noastră, s-ar putea ca şi dumneavoastră să fi pierdut din vedere acest principiu fundamental al vieţii: nevoia de a purta de grijă celor din jur, de a vi-i apropia, de a forma colective unite de oameni capabili să se afirme şi să-şi maximizeze individualităţile.

Harold Kushner, rabinul cu o viziune atât de profundă asupra vieţii, ne povesteşte despre o lecţie pe care a primit-o într-o zi pe plajă. Urmărea doi copii, un băiat şi o fetiţă, care construiau un castel de nisip foarte elaborat, dotat cu tot ce-i trebuie unui castel: canal de apărare, pod, turnuri, parapete. Tocmai când să-l isprăvească, a venit pe neaşteptate un val mai mare care a nivelat tot ce construiseră ei. Kushner, care era sigur că micuţii vor izbucni în plâns, a fost surprins să-i vadă râzând, luându-se de mână şi plecând să construiască în altă parte, într-un loc mai ferit de valuri. Lecţia învăţată de el este următoarea: "Toate obiectele din viaţa noastră, toate structurile complicate pentru care cheltuim atât de mult timp şi energie sunt clădite pe nisip. Durează doar relaţiile noastre cu cei din jur. Mai devreme sau mai târziu, vine un val care surpă tot ce-am înălţat cu atâta trudă. Iar atunci, singurul care găseşte în el tăria să râdă este cel care simte alături umărul cuiva apropiat." [2]

Din ce în ce mai mult, oamenii caută în jurul lor relaţii tot mai apropiate, şi nu numai ca să-şi satisfacă propria nevoie de prietenie, ci şi ca să-şi sporească aportul în societate. Prin urmare, capacitatea de a dezvolta astfel de relaţii apropiate — prin grija arătată celor din jur — este esenţială pentru maximizarea dumneavoastră individuală.

Spiritul de echipă

Litera Z a modelului MAXIMIZĂRII — cea a principiului **zona de rezonanţă — rezonaţi activ** — este cheia dezvoltării unor relaţii intime, apropiate, cu oamenii şi a schimbării aduse în vieţile lor. Felul în care reuşim să-i schimbăm pe cei din jur depinde direct de dragostea pe care o punem în relaţiile cu ei.

Grija neabătută este esenţa "spiritului de echipă", fundamental pentru o familie puternică, pentru prietenie, pentru comuni-

tate şi pentru întreaga cultură. Mă încântă să constat că şi în lumea afacerilor se manifestă în prezent o creştere a interesului faţă de echipă.

În binecunoscuta lor carte, intitulată *The Wisdom of Teams* ("Înţelepciunea echipelor"), Jon Katzenback şi Douglas Smith aduc argumente convingătoare în favoarea dezvoltării spiritului de echipă în domeniul afacerilor:

"Rezultatele înregistrate de echipe vorbesc prin ele însele. Echipele contribuie sistematic şi semnificativ la performanţa firmelor, a societăţilor caritabile, a şcolilor, a agenţiilor guvernamentale, a comunităţilor şi a organismelor militare. Compania Motorola, aclamată de curând pentru că şi-a depăşit concurenţii japonezi pe piaţa telefoniei mobile, a folosit din plin munca de echipă ca să creeze cel mai mic, cel mai uşor şi cel mai bun telefon celular, folosind doar câteva sute de piese, comparativ cu cele peste o mie folosite de concurenţii ei. Tot la echipe a apelat şi Ford, care a devenit în anii '90 cel mai profitabil producător de automobile din America, datorită modelului Taurus. Pentru compania 3M, munca în echipă este esenţială pentru îndeplinirea binecunoscutului ei obiectiv, acela de a-şi obţine jumătate din veniturile anuale din produsele inventate şi realizate în ultimii cinci ani. La General Electric, echipele autogestionate ale muncitorilor ocupă un loc central în abordarea organizaţională actuală.

Exemplele privind munca în echipă sunt la fel de numeroase şi în domeniul necomercial. În timpul Războiului din Golf (operaţiunea "Furtună în deşert"), trupele coaliţiei s-au organizat pe sistemul echipelor. Astfel, începând din 1990 şi până după terminarea ostilităţilor, în 1991, s-au format mai multe echipe de ofiţeri activi şi funcţionari civili, care răspundeau de deplasarea, recepţionarea şi întreţinerea a peste 300.000 de soldaţi şi peste 100.000 vehicule militare, ce deplasau peste 7.000.000 tone de echipamente de luptă, combustibil şi provizii. Bronx Educational Services este o echipă de profesori şi administratori care s-au ocupat de prima şcoală de alfabetizare a adulţilor, cu o reputaţie naţională. În Harlem, o echipă de cetăţeni au înfiinţat şi au condus, prima oară în peste 40 de ani, o ligă de fotbal american pentru copiii din zonă.[3]

În fascinanta lor carte, autorii fac o listă a însuşirilor unei echipe puternice. Una dintre aceste însuşiri este existenţa unei "dimensiuni sociale unice, care completează laturile economice şi administrative ale muncii. *O echipă reală nu se poate dezvolta decât dacă membrii ei se străduiesc din plin să înlăture barierele aflate în calea performanţei lor colective.* Depăşind împreună astfel de obstacole, *membrii echipei îşi cresc încrederea şi siguranţa în capacităţile colegilor lor.* În acelaşi timp, membrii echipei îşi întăresc reciproc hotărârea de a realiza obiectivele echipei, punându-le mai presus de interesele individuale sau de ale sectoarelor funcţionale din care provin. Prin depăşirea barierelor din calea performanţei colective, un grup se transformă într-o echipă. Cresc şi însemnătatea muncii, şi efortul depus de oameni, până când, în cele din urmă, performanţa echipei devine o recompensă prin ea însăşi."[4]

Cele mai bune echipe sunt "intensive" la capitolul relaţional: membrii lor au într-adevăr grijă unul de celălalt şi realizează o solidaritate sănătoasă între ei, la un nivel mai înalt decât uzualele bune relaţii interumane.

Una dintre cele mai reuşite companii americane este supermarketul Stew Leonard din Norwalk, Connecticut. Întrebat care este secretul succesului companiei sale, managerul se referă la oameni — la grija pentru oameni şi la buna servire a oamenilor. Fie prin faptul că serveşte îngheţată sau prăjituri celor care stau la cozile de la casă, ca să nu se plictisească aşteptând, sau prin afişarea a peste şaizeci de mii de poze ale clienţilor magazinului pe zidul din spatele acestuia, compania îşi demonstrează grija faţă de oameni. Patronul, dl. Leonards, se află tot timpul în magazin, cerându-le oamenilor sugestii despre cum le-ar putea face cumpărăturile mai plăcute. Entuziasmul lui în servirea clienţilor s-a transmis şi angajaţilor, făcându-i dornici să aibă un aport cât mai mare la succesul companiei.

De fapt, în prezent se poate spune chiar că asistăm în multe firme la o orientare generală spre oameni. Indiferent dacă e vorba de buna servire a clienţilor, de coachingul colegilor sau partenerilor, de educarea în familie a copiilor, de formarea unei bune reţele de contacte profesionale sau personale cu prietenii sau asociaţii, trăsătura comună este nevoia generală de a clădi şi menţine relaţiile cu ceilalţi.

Într-un capitol de mare profunzime din lucrarea sa, *Megatrends* ("Megatendinţe"), intitulat "De la ierarhii la reţea", John Naisbitt vorbeşte de marea forţă motivaţională aflată în spatele tendinţei

spre munca în echipă: "Incapacitatea ierarhiilor de a rezolva problemele societăţii i-a forţat pe oameni să le discute între ei — iar aceasta a însemnat formarea reţelelor... Într-un anumit sens, se poate spune că ne-am strâns în jurul ruinelor piramidelor sfărâmate ale ierarhiilor ca să hotărâm împreună ce putem face. Am început să discutăm unii cu alţii în afara structurilor ierarhice, chiar dacă până acum comunicarea noastră s-a desfăşurat doar pe canalele ierarhice.

Ca prieteni, ca fiinţe individuale, ca membri ai unor mici grupuri sau ai unor mari organizaţii, schimbăm între noi resurse, informaţii, avem contacte cu viteza convorbirilor telefonice sau a zborurilor supersonice, încercând să ne facem auzit glasul, într-o lume zumzăind de prea multe date şi de prea multe cunoştinţe."[5]

Apariţia reţelelor le-a atras atenţia bărbaţilor şi femeilor lumii afacerilor asupra necesităţii de a-şi perfecţiona aptitudinile interpersonale. Până la urmă, succesul sau eşecul nostru în cadrul reţelei depind de capacitatea sau incapacitatea noastră de a lucra cu oamenii din jur. Mai devreme sau mai târziu, cei cu care avem de-a face într-o reţea în care acţionăm pot deveni prietenii noştri.

Esenţa spiritului de echipă: să fim UNIŢI

Succesul reţelelor — ceea ce înseamnă succesul muncii în echipă — se clădeşte pe principiul *unităţii*. Cu cât o relaţie este mai profundă, cu atât este mai intensă unitatea dintre cei implicaţi. O astfel de legătură este ceea ce-i asigură succesul unei căsnicii, unei familii, unui lăcaş de rugăciune, unei companii sau unei comunităţi.

Când spun "uniţi" nu mă refer la o uniune. Uniunea este o *legătură formală*, organică, de tipul certificatelor de căsătorie, al contractelor de parteneriat sau al altor documente: este clar că simpla lor existenţă nu asigură unitatea reală dintre oameni.

Nu mă refer aici nici la "uniformitate", care se manifestă atunci când facem cu toţii lucrurile la fel. După părerea mea, "gândirea de grup" este un lucru periculos în orice situaţie. Dacă suntem prea asemănători, încetăm să mai creştem, să ne mai dezvoltăm şi să ne mai perfecţionăm cu ajutorul celor din jur. De exemplu,

eu şi soţia mea suntem foarte uniţi, deşi suntem foarte diferiţi unul de altul. Ei îi place muzica simfonică şi vizitele la muzeu. Mie îmi place să ascult muzică pop şi să dansez conga. Pentru ea, modul ideal de a-şi petrece timpul este să stea în casă când plouă şi să citească o carte bună. Pentru mine, ziua ideală conţine mult soare, întâlniri cu o mulţime de oameni sau conferinţe, un meci zdravăn de baschet cu fiu-meu şi prietenii lui sau comunicarea prin internet cu prietenii mei din lumea întreagă.

În fine, nu vorbesc aici nici de "unanimitate", care apare atunci când suntem cu toţii de acord cu ceva. Evident, trebuie să fim amabili şi prietenoşi, dar nu neapărat să acceptăm totul. O unanimitate impusă poate înăbuşi o relaţie. Dr. Wayne Dyer spune: "În activitatea mea de consiliere pornesc întotdeauna de la ideea că este important să-i ajut pe oameni să refuze să se conformeze automat la orice li se spune. Conformarea totală aduce o atingere serioasă demnităţii individului, prin faptul că pune autoritatea celuilalt mai presus de cea proprie. Acest lucru este valabil pentru copii, pentru soţi sau soţii, pentru angajaţi sau orice alte persoane dominate de cineva: dacă nu pot gândi singuri, dacă nu pot fi altfel decât conformişti şi supuşi, vor fi întotdeauna victime ale credulităţii, supunându-se ca sclavii ordinelor date de o figură autoritară."[6]

Aici este vorba de "uniţi" în sensul de *solidari*. Unitatea începe de la renunţarea la interesele proprii pentru a sluji unora superioare. Unitatea înseamnă împletirea propriei unicităţi cu a altcuiva (sau a altora), pentru a crea ceva nou. Înseamnă a dori mai fierbinte succesul celuilalt (sau al celorlalţi) decât succesul personal. Înseamnă altruismul de a-i stimula pe cei din jur — şi de a o face în mod deschis şi sincer. Unitatea este ancorată în grija autentică faţă de aproape — o grijă care înseamnă angajament şi acţiune, nu numai o simplă stare afectivă.

Unitatea se întemeiază pe o atitudine sănătoasă faţă de oameni. Pentru a fi uniţi trebuie să-i privim pe cei din jur nu ca pe nişte obiecte pe care le folosim, ci ca pe nişte fiinţe preţioase, menite unor înfăptuiri măreţe, care trebuie stimulate şi ajutate să-şi maximizeze propria unicitate — toate acestea trebuie să stea la baza unor instituţii sănătoase, productive, din societatea noastră.

Referindu-se la modul corect în care trebuie priviţi oamenii, un manager de cercetare-dezvoltare de la firma Hewlett-Packard

spunea:

> Practic în fiecare zi, cel puţin doi dintre specialiştii din secţia mea sunt invitaţi la masă de concurenţii noştri, ca să discute despre perspectivele lor de carieră. Evident, aşadar, că o componentă esenţială a muncii mele este să-i fac pe aceşti oameni să se simtă motivaţi şi entuziasmaţi de munca lor... Un bun manager trebuie să-i facă pe oamenii lui să vină cu plăcere dimineaţa la muncă. Secretul este să le arăţi oamenilor tăi că ai grijă de ei, că te interesează fiecare dintre ei, ca individ. Ei trebuie să înţeleagă că le apreciezi eforturile şi că realizările lor le sunt recunoscute în firmă.

Dacă doriţi să vă maximizaţi propriul potenţial şi, în acelaşi timp, să dobândiţi arta de a trăi, trebuie să vă însuşiţi principiile esenţiale ale bunelor relaţii cu oamenii din jur. Sunt multe astfel de principii, dar pe cele mai importante le putem clasifica în cinci categorii, uşor de memorat cu ajutorul acrostihului "UNIŢI":

U tilizarea încurajării
N evoia de celălalt
I nteracţiunea sinceră şi apropiată
T ăria încrederii
I nţelegerea celuilalt

Utilizarea încurajării

Punctul din care trebuie să porniţi în relaţiile dumneavoastră este cel al *stimulării* şi *încurajării* celuilalt. Există două cuvinte greceşti pe care le pun la baza acestei idei: *para*, care înseamnă "alături", şi *kaleo*, care înseamnă "a chema". Împreună, cele două cuvinte înseamnă a-l lua pe celălalt pe după umeri, a-l chema alături, a-l încuraja. Mai înseamnă a-l ajuta să-şi schimbe atitudinea, să intre înapoi în luptă. Înseamnă a-l îmbărbăta, a-l stimula să facă un pas pozitiv.

Ca să-i putem încuraja pe oameni, să-i unim în jurul nostru, să le arătăm o dragoste autentică, avem nevoie de patru aptitudini principale.

1. Lăudaţi şi faceţi complimente

A face complimente este o aptitudine fundamentală pentru stimularea celor din jur. Mark Twain spunea: "Sunt în stare să trăiesc două luni pe seama unui compliment ca lumea." La rândul lui, Charles Schwab, marele magnat al lumii oţelului, spunea: "N-am văzut niciodată pe cineva care să poată munci cum trebuie dacă e lipsit de stimularea şi aprobarea celor pentru care munceşte."

Prin urmare, trebuie să ne formăm obiceiul de a-i lăuda şi complimenta pe cei din jur, dar nu pentru a le mângâia amorul propriu, şi nici pentru propriile noastre interese. Acest lucru nu ar fi decât o simplă flatare. Arta flatării este chiar predată în unele cursuri de vânzări. Dar atenţie, flatarea poate fi periculoasă, manipulatoare, pentru că nu are nici o legătură cu caracterul omului sau cu motivaţiile noastre interioare, ci doar cu circumstanţele exterioare.

Învăţaţi să-i lăudaţi pe oameni pentru faptele care le dovedesc creşterea şi dezvoltarea caracterului. Un compliment *binemeritat* îi ajută pe oameni să progreseze în mod *autentic*. În acelaşi timp, trebuie să învăţăm să ne exprimăm complimentele într-un mod pozitiv. Recurgem prea des la critică, sarcasm sau ironie.

Institutul American pentru Relaţii de Familie a cerut unui număr de părinţi să spună câte dintre observaţiile adresate copiilor lor au fost pozitive şi câte au fost negative. Rezultatul: în medie, părinţii fac cam zece observaţii negative pentru fiecare comentariu pozitiv adresat copiilor. Într-un alt studiu, s-a cerut unor profesori să spună de câte observaţii pozitive ar fi nevoie pentru a contracara o observaţie negativă făcută unui copil. Răspunsul a fost că este nevoie de patru observaţii pozitive pentru fiecare observaţie negativă.

Zece observaţii negative, una pozitivă. Patru observaţii pozitive pentru a contracara una negativă.

Gândiţi-vă la aceste proporţii! Nu putem ignora impactul cuvintelor noastre.

Dacă aţi crescut într-un cămin în care v-aţi simţit tot timpul pus la punct, s-ar putea să vă fi format obiceiul să-i puneţi şi dumneavoastră la punct, tot timpul, pe cei din jur. Şi poate că

acest obicei nu-i altceva decât un mecanism de apărare, care vă ajută să vă păstraţi stima de sine.

În cartea sa despre copii şi despre formarea stimei de sine, intitulată *Hide and Seek* ("De-a ascunselea"), James Dobson, doctor în psihologie, prezintă pe scurt tabloul formării lui Lee Harvey Oswald. În cazul lui, asasinarea preşedintelui John F. Kennedy, urmată de propria moarte violentă, nu-i altceva decât rezultatul unei vieţi pline de respingere şi răceală.

Copilăria lui Oswald a fost marcată de lipsa prietenilor, de lipsa dragostei celor din jur şi de refuzul propriei sale mame de a-l accepta. Deşi poseda o inteligenţă peste medie, nu a reuşit în nici unul dintre compartimentele vieţii sale. Şi-a abandonat şcoala, a fost dat afară din armată, s-a căsătorit cu o femeie din altă ţară care, după un timp, a început să-l trateze la fel de urât ca şi propria lui mamă. După părerea dr. Dobson, în toată viaţa lui Oswald n-a existat nici o persoană care să-l sprijine şi să-i arate grijă. S-ar putea ca asasinarea preşedintelui Kennedy să nu fi fost altceva decât o ultimă încercare a lui Oswald de a atrage atenţia lumii asupra lui. [7]

Lee Harvey Oswald a lăsat în urmă o moştenire a distrugerii şi devastării. Ce s-ar fi întâmplat însă dacă măcar un om dintre cei din viaţa lui i-ar fi arătat într-adevăr dragoste? Şi ce moştenire lăsaţi dumneavoastră prin cei pe care îi influenţaţi?

Oricare ar fi situaţia dumneavoastră, renunţaţi la a-i pune tot timpul la punct pe cei din jur şi începeţi să-i stimulaţi, lăudându-i şi oferindu-le complimente. Formaţi-vă deprinderea de a le arăta dragoste, de a-i încuraja. Folosiţi orice mijloc de a-i sprijini să-şi schimbe viaţa în bine. Ajutaţi-i să creadă din nou în calităţile lor şi în capacităţile cu care au fost dăruiţi.

2. Exprimaţi-vă încrederea

Pentru a vă stimula semenii, a doua aptitudine pe care trebuie să o dobândiţi este cea a exprimării încrederii în oameni. Cum reacţionaţi când oamenii nu corespund aşteptărilor dumneavoastră sau ale organizaţiei? Renunţaţi să mai aveţi de-a face cu ei? Îi faceţi să se simtă ruşinaţi? Sau continuaţi totuşi să le arătaţi o oarecare încredere?

Harry Hopman a pus bazele dinastiei australiene în tenisul mondial. Ştiţi cum a reuşit asta? I-a dat unui jucător lent porecla de "Rocket" ("Racheta"). Iar unui jucător slab şi fragil i-a spus "Muscle" ("Muşchi"). Rod "Rocket" Laver şi Ken "Muscle" Rosewall au ajuns doi dintre cei mai mari jucători de tenis ai tuturor timpurilor. De ce? Pentru că a existat cineva care a crezut în ei.

Vă puteţi arăta încrederea şi aprecierea faţă de ceilalţi exprimându-le şi prin *recompense*. Este cunoscut faptul că oamenii fac ceea ce fac dacă ştiu că vor fi recompensaţi. Un lucru pentru care cei mai mulţi dintre noi avem nevoie să fim recompensaţi este asumarea riscurilor. Se întâmplă de prea multe ori să-i descurajăm pe cei care ar accepta să-şi asume riscuri, refuzându-le astfel şansa măreţiei. De regulă, marile înfăptuiri presupun un risc.

Cum bine spunea Dale Carnegie, "Asumaţi-vă riscuri. Toată viaţa e plină de riscuri. În general, ajunge departe doar cel care riscă şi îndrăzneşte. Barca siguranţei nu se depărtează niciodată prea mult de ţărm."

Există o istorioară faimoasă despre Tom Watson, fondatorul companiei IBM. Unul dintre subordonaţii lui a comis o eroare îngrozitoare, care a costat compania cam 10 milioane de dolari. Când a fost poftit în biroul lui Watson, angajatul a spus: "Cred că doriţi să-mi dau demisia, nu...?" La care Watson a răspuns: "Glumeşti?! Doar am cheltuit 10 milioane pe educaţia dumitale!"[8]

3. Sprijiniţi-i pe cei care au nevoie

Pentru a-i încuraja pe cei din jur, o altă aptitudine care trebuie formată este cea de *a-i sprijini*.

Oricât ar părea de dificil, există momente în viaţă când trebuie pur şi simplu să tăcem şi să fim disponibili pentru cel aflat în suferinţă.

Unul din vecinii mei a avut în ultimii şapte ani o mulţime de probleme care i-au creat suferinţă. Şi-a pierdut locul de muncă, a suferit nişte tulburări afective, a fost forţat să se mute pe nepusă masă, i s-a îmbolnăvit mama foarte grav. La un moment dat a primit vestea că mama sa a murit. Din tot felul de motive nu putea să se ducă la înmormântarea ei (deşi cineva din vecini s-a arătat dornic să-l ajute, oferindu-se să-i plătească avionul). Pentru că şi el, şi soţia lui treceau prin momente foarte grele, Mary (soţia

mea) m-a convins să organizăm un mic serviciu memorial pentru mama decedată, exact în momentul când avea loc înmormântarea acesteia. Apoi l-am convins pe vecinul nostru să scrie câteva cuvinte de adio către mama lui şi să le trimită prin fax participanţilor la înmormântare.

La ora funeraliilor, stăteam cu toţii în chioşcul din grădină, pomenind-o pe Dottie. Am vărsat lacrimi şi am rostit cuvinte de alinare şi încurajare. Chiar dacă nu am spus prea multe, am simţit că vecinului meu i-au făcut bine cuvintele noastre.

Nu uitaţi, ca să înţelegeţi şi să simţiţi ceea ce simt ceilalţi vă ajută propriile suferinţe. Aşadar, folosiţi-vă propriul "portofoliu" de suferinţe. Transformaţi-vă durerea în alinare pentru cel de alături, fiindu-i alături.

4. Îndrumaţi-i pe oameni prin "coaching"

Ultima aptitudine de care aveţi nevoie ca să-i încurajaţi pe cei din jur este cea pentru *coaching*.

Oamenii se simt încurajaţi atunci când se văd crescând şi dezvoltându-se. Dar creşterea şi dezvoltarea nu se produc de la sine, ci trebuie declanşate şi întreţinute cu grijă de nişte oameni capabili, care ştiu cum să ne ajute să ne însuşim aptitudini, să ne corectăm atitudinile, să ne construim un cadru mental, să ne adâncim capacitatea de a înţelege. Aceşti oameni ştiu să practice ceea ce numim *coaching*. Şi dumneavoastră sunteţi un "coach", un mentor, un educator, un lider. Întrebarea este însă cât sunteţi de eficient într-un asemenea rol?

Un bun lider ştie care sunt nevoile de dezvoltare ale celor din jur şi-i ajută să se formeze. De exemplu, un bun tată îşi sprijină copiii — nu doar învăţându-i să bată mingea, ci şi imprimându-le valori, atitudini şi angajamente ferme. Un bun lider de companie este coach şi mentor pentru colegii şi subordonaţii săi, ajutându-i să-şi formeze aptitudinile şi atitudinile de care au nevoie ca să-şi realizeze obiectivele.

Cum acţionaţi în calitate de "coach"? În primul rând, determinaţi care sunt nevoile de dezvoltare ale celor implicaţi. Apoi trebuie să-i ajute să şi le împlinească, apelând la mijloacele corespunzătoare. John Greenleaf numeşte acest lucru "leadership în serviciul celorlalţi" (în cartea sa purtând chiar acest titlu).

Sfântul Pavel spunea, în întâia epistolă către tesalonicieni: "Şi vă îndemnăm, fraţilor, să-i dojeniţi pe cei fără de rânduială; îmbărbătaţi-i pe cei slabi de înger, sprijiniţi-i pe cei neputincioşi, fiţi îndelung-răbdători faţă de toţi."[9] Prin urmare, folosiţi întotdeauna metoda potrivită situaţiei. Pe cel care nesocoteşte în mod deliberat regulile sau are o comportare inadmisibilă, admonestaţi-l sau disciplinaţi-l cu toată hotărârea. Pe cel care se simte descurajat sau copleşit, încurajaţi-l sau sprijiniţi-l. Pe cel slab, incapabil să ţină pasul, ajutaţi-l şi fiţi alături de el.

Ken Blanchard, autorul cărţii *Leadership and the One Minute Manager* ("Conducerea şi managerul la minut"), ne recomandă o metodă foarte clară, pe care o numeşte "leadership situaţional":

1. Conveniţi două sau trei obiective clare care să fie îndeplinite.
2. Conveniţi nivelul de competenţă şi angajamentul pe care trebuie să şi-l asume persoana respectivă în privinţa fiecărui obiectiv. Aceasta ar putea fi suficient de angajată, dar insuficient de competentă, sau invers.
3. Aplicaţi una din cele patru metode de coaching existente, în funcţie de ceea ce aţi stabilit la punctul 2.

Tabelul următor ilustrează felul în care se aplică aceste metode.

Angajament suficient, competenţă suficientă:	delegare (lăsaţi-i libertate de acţiune)
Competenţă suficientă, angajament insuficient:	sprijin (înlăturaţi-i piedicile din cale)
Angajament suficient, competenţă insuficientă:	coaching (arătaţi-i cum să facă)
Angajament insuficient, competenţă insuficientă:	direcţionare (spuneţi-i ce să facă şi arătaţi-i cum)

Dacă aveţi un copil, un angajat sau un prieten care are nevoie de ajutor într-un anumit domeniu din viaţa lui, îl puteţi sprijini pe această cale.

De exemplu, eu am scris, împreună cu fiul meu, Matt, o carte intitulată *Fathers and Sons* ("Taţi şi fii"), care descrie felul în care am progresat noi în aplicarea în viaţă a celor zece principii de

acţiune ale MAXIMIZĂRII. Intenţia noastră a fost să-i ajutăm pe părinţii şi copiii care vor citi cartea să facă paşii prin care să-şi însuşească aceste principii.

Ca să se achite de partea care îi revenea în scrierea cărţii, Matt avea nevoie să-şi formeze anumite aptitudini. Trebuia să înveţe să-şi contureze ideile, să scrie, să-şi editeze materialul, să utilizeze computerul, să se documenteze şi să-şi menţină concentrarea în aceste activităţi. În fiecare din aceste domenii Matt avea diferite niveluri de competenţă şi angajament. Dacă ar fi să reprezint schematic situaţia sa în perioada respectivă, aceasta ar arăta astfel:

Documentare	Angajament, oarecare competenţă
Utilizarea scannerului	Angajament, fără competenţă
Scriere	Angajament, competenţă
Respectarea termenelor	Angajament slab, competenţă
Privirea de ansamblu asupra cărţii	Fără angajament, fără competenţă

Ca tată al lui Matt, trebuia să-mi ajustez corespunzător metodele de mentorat şi coaching pentru a îndeplini următoarele obiective: 1) să terminăm cartea într-un interval rezonabil de timp; 2) să-l ajut pe Matt să-şi formeze anumite aptitudini, care să-i folosească şi în viitor; 3) să mă dovedesc un om integru şi capabil să aibă grijă de fiul său.

Concret, iată cum am procedat:

L-am îndrumat pe Matt mai ales în domeniul documentării. Era un bun cititor şi avea capacitatea de a vedea imaginea generală, dar nu ştia unde să caute informaţiile de care aveam noi nevoie. Aşa că i-am arătat care sunt cărţile pe care trebuie să le obţină şi ce anume să caute în ele.

În privinţa respectării termenelor, Matt ştia ce are făcut. Dar pentru că avea 18 ani, terminase liceul şi, în perioada respectivă, îşi tot lua rămas bun de la colegi înainte de a pleca la colegiu, avea tendinţa să stea seara până foarte târziu şi să se trezească dimineaţa tot foarte târziu. Evident că asta îi crea probleme în programul de lucru. Prin urmare, l-am ajutat să-şi traseze un grafic de lucru, pe care l-am afişat pe uşa biroului. Astfel, l-am

ajutat să-şi respecte programul zilnic de muncă. În plus, i-am oferit şi unele stimulente financiare, ca să-l fac să-şi respecte programul.

În privinţa privirii de ansamblu asupra cărţii, i-am arătat lui Matt care este sfera de cuprindere a proiectului nostru şi i-am spus cum gândeam că trebuie să procedăm. Chiar dacă eu eram arhitectul structurii generale a cărţii, doream ca Matt să contribuie cu propriul lui material.

În orice moment, găsiţi în preajmă oameni care îşi doresc cu nesaţ să crească. Aveţi posibilitatea să-i sprijiniţi, să-i stimulaţi lăudându-i şi exprimându-vă încrederea în ei, să le fiţi alături când suferă, să-i îndrumaţi prin coaching.

Nevoia de celălalt

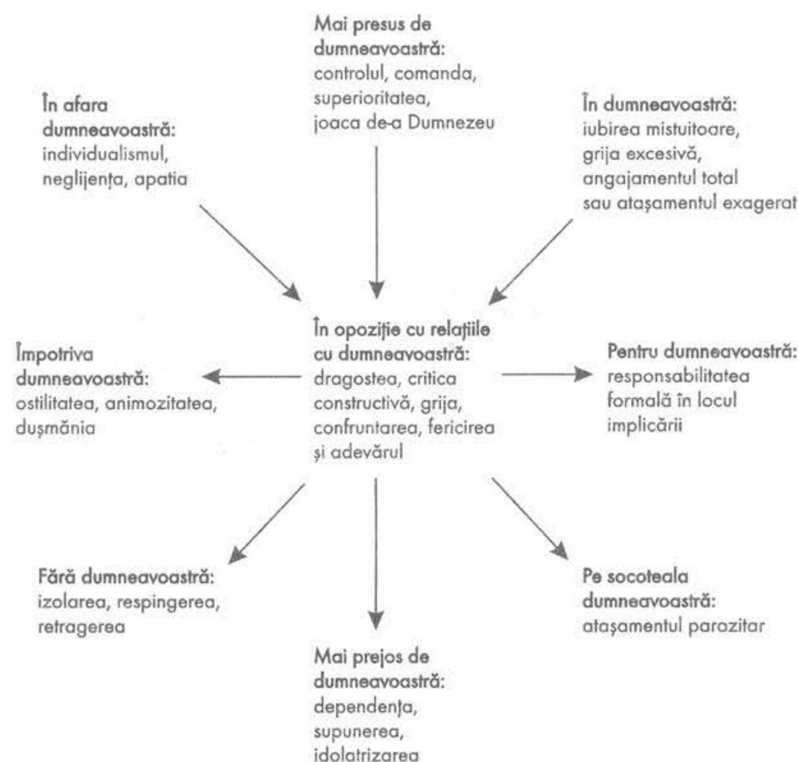
Al doilea principiu din acrostihul UNIŢI se referă la crearea unei interdependenţe sănătoase între oameni, arătându-le că aveţi nevoie unii de alţii. Între oameni există relaţii sănătoase şi mai puţin sănătoase. Vă voi arăta acum câteva dintre cele nesănătoase.

Diagrama următoare reprezintă grafic câteva relaţii interpersonale negative.[11]

Toate ariile din afara centrului reprezintă relaţii greşite: cele aflate mai presus de dumneavoastră, în dumneavoastră, pentru dumneavoastră, mai prejos de dumneavoastră, fără dumneavoastră, împotriva dumneavoastră, în afara dumneavoastră, pe socoteala dumneavoastră. Ceea ce vă trebuie este ca oamenii, în relaţiile lor *cu* dumneavoastră, să vă arate dragoste, egalitate, grijă, confruntare, adevăr. Acestea sunt relaţiile sănătoase. Acestea sunt relaţiile care pot aduce echipei coeziunea de care are nevoie — fie că e vorba de familie, de muncă sau de comunitate, în general.

Mijloacele prin care ne putem îmbunătăţi aptitudinile, caracterul şi convingerile ne sunt asigurate de cei din jur. Ei ne oferă oglinda sau ecoul ideilor noastre — sau uneori uneltele care ne ajută să ne mai şlefuim asperităţile.

William Glasser, reputat specialist în psihologie modernă, a ajuns la o concluzie similară. În cunoscuta sa carte, intitulată



Reality Therapy ("Terapia prin realitate"), el afirmă: "Trebuie să avem alături de noi măcar o persoană — preferabil mai multe. În orice moment al vieţii noastre trebuie să existe cineva care să aibă grijă de noi sau de care să avem noi grijă. În lipsa unei asemenea persoane nu ne putem satisface nici măcar trebuinţele elementare... Persoana apropiată trebuie să aibă o trăsătură esenţială: să se afle ea însăşi în contact cu realitatea şi să fie capabilă să-şi satisfacă propriile trebuinţe în cadrul existenţei."[12]

Nevoia interumană este o realitate cu două laturi: *ceilalţi au nevoie de dumneavoastră şi dumneavoastră aveţi nevoie de ceilalţi.*

1. Ceilalţi au nevoie de dumneavoastră

Dacă ocupaţi o poziţie de lider (de exemplu poziţia de părinte, patron sau manager), nu este dificil de înţeles în ce fel au ceilalţi

nevoie de dumneavoastră. Sunteţi cel care ţine pâinea şi cuţitul. Feedbackul pe care îl oferiţi celorlalţi este esenţial. Şi simţiţi din plin că ceilalţi au nevoie de dumneavoastră.

Dacă vă doriţi succesul autentic, aveţi datoria să vă asumaţi fără rezerve această situaţie, ca pe o realitate, un privilegiu, o responsabilitate. Familia are nevoie de dumneavoastră. Prietenii au nevoie de dumneavoastră. Colegii şi asociaţii au nevoie de dumneavoastră. Clienţii au nevoie de dumneavoastră. Biserica, templul sau sinagoga au nevoie de dumneavoastră. Comunitatea are şi ea nevoie de dumneavoastră. Oricare dintre aceste relaţii suferă dacă nu vă acceptaţi locul de persoană de care ceilalţi au nevoie şi care, la rândul ei, are nevoie de ceilalţi.

Să ne gândim la personajul despre care a relatat Gail Sheehy în cartea sa *Passages* ("Treceri"), devenită bestseller. Omul respectiv îşi părăsise nevasta şi se mutase cu o fată de 18 ani pe care de-abia o întâlnise. "El spunea: 'Cel mai greu lucru este să explic de ce am părăsit-o pe Nan (soţia lui), fiindcă nu avea nici o vină. Ea încă mai face parte din cealaltă lume, cea în care am fost amândoi crescuţi ca să trăim cum scrie la carte... Dar ceea ce am învăţat eu de la tinerii cu care m-am întâlnit în viaţa asta nouă este că nu mai există nici un fel de angajamente.' Cu alte cuvinte, fericirea înseamnă să nu ai nici un fel de obligaţii, să nu fii nevoit să dai nimănui socoteală — ceea ce înseamnă, literalmente, să fii *iresponsabil* — să nu existe nimeni ale cărui probleme şi trebuinţe să-ţi stea vreodată în cale."[13]

Iresponsabilitatea este unul dintre principalii factori ai erodării culturale actuale din întreaga lume. Oamenii îşi abandonează responsabilităţile faţă de cei din familie, faţă de muncă, faţă de comunitate în general.

Succesul autentic implică responsabilitatea *de a avea grijă* de cei din jur, de a-i influenţa în mod pozitiv, ştiind că aceasta face parte din "chemarea" sau "misiunea" noastră pe pământ. Nu-i vorba aici de acţiunile lucrătorului social, ale rabinului, pastorului sau psihologului, ci de responsabilitatea noastră, a fiecăruia. Sunteţi singura persoană de pe pământ care deţine relaţiile şi contactele *dumneavoastră*. Aceasta este treaba dumneavoastră. Sunteţi singurul care vă puteţi asuma răspunderea pentru cei apropiaţi: vi s-au trasat roluri şi îndatoriri faţă de ei. Întrebarea este: ce aveţi de gând să faceţi în această privinţă?

2. Dumneavoastră aveţi nevoie de ceilalţi

Iată cealaltă faţă a monedei.

Mă aflu într-o poziţie publică din care am adesea prilejul să mă adresez publicului şi să mă afirm în mod pozitiv. Mi s-a întâmplat de nenumărate ori să mi se spună, într-un fel sau altul, "vă mulţumesc pentru ajutorul pe care mi l-aţi dat!" Aşa că nu mi-e greu să înţeleg că oamenii au nevoie de mine.

Problema mea este a doua parte a ecuaţiei: să cred că *şi eu* am nevoie de oameni. Există un test psihologic foarte răspândit, numit "Firo B". Acest test vă poate arăta în ce poziţie vă aflaţi în relaţiile cu cei din jur: vă cere să arătaţi cât de mult doriţi să-i includeţi sau să-i excludeţi pe cunoscuţi în şi din viaţa dumneavoastră şi cât de mult aţi dori să vă includă sau să vă excludă ei pe dumneavoastră în şi din viaţa lor. Testul vă acordă două scoruri, situate între zero şi zece. Zero înseamnă că nu doriţi pe nimeni în viaţa dumneavoastră; zece înseamnă că-i doriţi pe toţi. Ultima oară când mi-am aplicat acest test am obţinut un scor de zero / zero, ceea ce ar însemna că sunt un singuratic dus la extrem. O asemenea revelaţie poate fi derutantă: mă ştiu un om prietenos şi deschis, cu aptitudini sociale extrem de dezvoltate. Dar adevărul este că-mi place să fiu singur cu mine însumi.

Mă lupt să-mi recunosc nevoia de ceilalţi — să mă menţin în echilibru, să-mi înlătur petele oarbe, să-mi şlefuiesc asperităţile, să-mi împlinesc existenţa.

Înclinaţia mea spre excludere m-a făcut să-mi formez trei tipuri de relaţii de prietenie: conjuncturale, apropiate şi intime.

Grupul prietenilor *conjuncturali* cuprinde cunoştinţele şi persoanele pe care le vedeţi periodic sau cu care aveţi relaţii la un nivel superficial. Prietenii *apropiaţi* sunt cei care vă cultivă prietenia şi la care puteţi apela oricând. Relaţiile *intime* de prietenie sunt cele pe care le aveţi doar cu câţiva oameni din viaţă — începând cu soţia sau soţul — care ne rămân tot timpul alături. Aceşti oameni ne iubesc suficient de mult pentru a ne arăta defectele, fără a înceta să creadă în noi. Ne sprijină, ne ajută, ne încurajează şi sunt o sursă permanentă de comunicare deschisă şi onestă. Cu ei alături putem merge la orice bătălie.

Cum îmi cultiv eu aceste grupuri de prieteni? Aplicând principiile acrostihului UNIŢI, vitale pentru o prietenie profundă.

Dar metoda concretă care m-a ajutat cel mai mult să-mi fac prieteni intimi este formarea grupului în faţa căruia îmi asum răspunderi, căruia îi dau socoteală, aşa cum am mai spus într-un capitol anterior. Fiindcă mi-e uşor să scap din vedere faptul că am nevoie de cei din jur, le-am cerut prietenilor mei să mă tragă din când în când la răspundere.

Asumarea răspunderii de care am vorbit în acel capitol presupune să te întorci către un prieten şi să-i spui "ajută-mă!". Înseamnă să-i spui unui prieten că "Există cinci întrebări care sper până la Dumnezeu să nu mi se pună vreodată. Ori de câte ori mă întâlneşti, pune-mi aceste întrebări."

"Există cinci întrebări care sper până la Dumnezeu să nu mi se pună vreodată. Ori de câte ori mă întâlneşti, pune-mi aceste întrebări."

Când mă întâlnesc săptămânal cu grupul meu de prieteni, ne punem întrebări dificile, care ar putea fi chiar stânjenitoare, precum:

- Poţi spune că felul în care munceşti la locul de muncă este, cu consecvenţă, serios şi cinstit?
- Ai făcut săptămâna aceasta ceva care ţi-ar putea vătăma reputaţia?
- Te-ai găsit vreodată într-o situaţie compromiţătoare cu cineva de sex opus?
- Ţi-ai rezervat timp ca să te ocupi cum trebuie de copiii tăi?
- Ai dat dovadă de o integritate impecabilă?

Dacă sunteţi decis să vă formaţi calităţi deosebite, va trebui să le puteţi spune celor puţini, care vă stau mereu alături: "Vreau să mă trageţi la răspundere. Aveţi acces la întreaga mea viaţă, iar dacă vedeţi vreodată ceva care ar trebui schimbat în felul în care mă port, vă rog să-mi spuneţi. Îmi sunteţi prieteni şi ştiu că-mi vreţi binele."

Acestea sunt elementele care clădesc cea mai bună fundaţie pentru următoarele trei principii ale acrostihului UNIŢI.

Interacţiunea sinceră şi apropiată

În cultura actuală se manifestă o teamă tot mai mare de intimitate. Psihologul Herbert Hendin vorbeşte de teama de a cădea în "capcana implicării", teamă care îi face pe oameni vulnerabili în faţa

respingerii şi decepţiilor. Hendin afirmă: "Acum douăzeci de ani, detaşarea şi incapacitatea de a simţi plăcerea erau considerate simptome de schizofrenie. Astăzi, oamenii sunt de părere că implicarea afectivă duce la dezastru şi că detaşarea este cel mai bun mod de supravieţuire. În munca noastră, în felul în care participăm la joc, chiar în viaţa noastră sexuală, ne dorim să ne comportăm asemenea maşinilor — spunem chiar că "funcţionăm" — făcând ceea ce avem de făcut, dar fără să ne implicăm prea mult."[14]

Interacţiunea apropiată, sinceră cu cei din jur se află în centrul acrostihului UNIŢI şi este totodată principiul central al conceptului meu privind atitudinea pozitivă faţă de cei din jur. Intimitatea ocupă un loc central pentru că, în lipsa ei, nu se poate vorbi de o legătură veritabilă între oameni. Nu uitaţi, vorbim de "uniţi" în sensul de identificare cu echipa, iar identificarea cu echipa reclamă o interacţiune intimă, sinceră, profundă, perpetuă. Unitatea înseamnă să te simţi unul cu cei de alături, să fii deschis, onest. Să nu te stânjenească prezenţa celuilalt. Nu v-ar plăcea aşa ceva? Secretul adevăratei intimităţi este *comunicarea*.

Ştiţi ce înseamnă cuvântul *contact*? Desigur, după ce-am vorbit de intimitate, s-ar putea să vă vină în minte ideea de "contact sexual". Dar cuvântul contact înseamnă mult mai mult: înseamnă şi interacţiune, comunicare, discuţie. Acesta este sensul conceptului de "contact social".

Când comunicăm, ar trebui să ne dorim aceeaşi deschidere, aceeaşi onestitate, aceeaşi conexiune mentală şi afectivă pe care ni le oferă o experienţă sexuală reuşită. Dacă vă gândiţi la acest lucru, cum vedeţi acum ideea de comunicare?

În privinţa acestui principiu de importanţă critică, mă voi ocupa de două aspecte ale comunicării: *legătura* (mai întâi a înţelege şi apoi a fi înţeles) şi *clarificarea* (a învăţa cum să soluţionăm conflictele).

1. Legătura

O bună comunicare are loc atunci când reuşesc ca tabloul format în mintea interlocutorului meu să fie acelaşi cu cel din mintea mea. Este uşor de spus, dar nu atât de uşor de realizat.

Gândiţi-vă la săptămâna trecută şi amintiţi-vă dacă aţi avut vreo problemă de comunicare. De exemplu, dacă aţi spus unui

subordonat să facă ceva, iar el a făcut cu totul altceva. Sau dacă aţi spus cuiva ceva ofensator, fără intenţie. Sau dacă v-aţi simţit dumneavoastră atacat de spusele cuiva.

Fapt este că ni se întâmplă foarte des să nu realizăm o conexiune în comunicarea cu ceilalţi — probabil în majoritatea situaţiilor. Cineva spunea: "Ştiu că eşti convins că înţelegi ce crezi că-ţi spun, dar nu sunt sigur că-ţi dai seama că ce ai auzit nu e ce-am vrut eu să-ţi spun."

"Ştiu că eşti convins că înţelegi ce crezi că-ţi spun, dar nu sunt sigur că-ţi dai seama că ce ai auzit nu e ce-am vrut eu să-ţi spun."

În cartea sa, intitulată *Communication: Key to Your Marriage* (*"Comunicarea, succesul căsniciei dumneavoastră"*), Norm Wright defineşte comunicarea ca "un proces verbal şi nonverbal de transmitere a informaţiilor către interlocutor, astfel încât acesta să înţeleagă ceea ce spuneţi."[15] Cu alte cuvinte, dacă doriţi să comunicaţi, trebuie să existe mai întâi o *legătură*. Comunicarea nu înseamnă numai vorbire... numai ascultare... numai repetarea spuselor interlocutorului. Comunicarea nu înseamnă numai înţelegerea cuvintelor care vi se spun. Comunicarea înseamnă *conexiune*. Înseamnă să vedeţi şi să simţiţi lucrurile la fel ca interlocutorul. Înseamnă să intraţi în pielea lui ca să-i înţelegeţi perspectiva din care vede lucrurile.

Să vă dau un exemplu din viaţa mea personală. Cu un timp în urmă am ieşit cu Mary, soţia mea, la un restaurant, pentru o cină liniştită. Mary tocmai se întorsese de la o conferinţă care o făcuse să se gândească la viitor şi la schimbările care se produceau în viaţa ei pe acea vreme. Se simţea destul de descurajată şi derutată de drumul pe care trebuia s-o apuce, aşa că simţea nevoia să discutăm.

Pe când îşi descărca sufletul în faţa mea, evident că m-am apucat să-i conturez un plan de acţiune bunicel, care ar fi ajutat-o să-şi recapete curajul şi i-ar fi furnizat o direcţie de urmat.

Dar pe când îi arătam ce ar trebui să facă, Mary mi-a spus politicos că nu voia de la mine nici un plan. Nu voia de la mine soluţii, ci doar s-o ascult. Nu voia decât să-şi exprime problemele prin cuvinte, în prezenţa cuiva căruia îi pasă de soarta ei. Doar atât.

În această privinţă, majoritatea femeilor gândesc ca Mary. O căsnicie poate fi reuşită dacă ambii parteneri sunt atenţi la

perspectivele pe care le adoptă fiecare dintre ei. În general, femeile sunt mult mai intuitive, mai sensibile şi comunică mai bine decât bărbaţii. O femeie reuşeşte adesea să comunice la un nivel mai profund decât un bărbat.

Când discut cu Mary despre ţelurile şi năzuinţele noastre, eu mă refer mai degrabă la nişte obiective concrete, măsurabile, precise. Ale lui Mary sunt de regulă mai general valabile, mai legate de viaţă. De pildă, când vine vorba de copii, eu mă refer de obicei la situaţia lor şcolară sau la comportamentul lor. Mary îmi spune mai degrabă ce simt copiii despre ei înşişi şi-mi cere să mă gândesc la metodele prin care le-am putea stimula încrederea în sine. Când discutăm despre prieteni, eu am tendinţa să-i apreciez mai degrabă în funcţie de cât de bine joacă tenis, de exemplu, pe când Mary caută la ei compatibilitate sufletească, indiferent dacă e vorba de o femeie sau un bărbat.

În comunicarea cu partenerul de viaţă, aflarea perspectivelor corecte poate fi decisivă. Prin urmare, vă întrebaţi, cum să mă conectez cu celălalt? În primul rând, străduiţi-vă să înţelegeţi perspectiva interlocutorului. Nu înseamnă că veţi fi de acord întotdeauna cu acea perspectivă, ci doar că trebuie s-o înţelegeţi.

Cei mai mulţi dintre noi ne petrecem prea mult timp încercând să ne impunem opiniile şi prea puţin încercând să înţelegem opiniile celuilalt. Este ca şi cum i-am spune în faţă că nu este destul de important pentru noi şi că opiniile sale sunt fără valoare, că nu merită să fie ascultate. Cum vă simţiţi când cineva nu vă ascultă sau nu încearcă să vă înţeleagă punctul de vedere? Pur şi simplu vă deranjează!

Vă puteţi creşte capacitatea de a înţelege, învăţând mai întâi să ascultaţi cum trebuie. Nu vă preocupaţi doar să repetaţi cuvintele auzite, ci ascultaţi ce vi se spune şi încercaţi să înţelegeţi ce simte interlocutorul. Puneţi apoi întrebări lămuritoare.[16]

Feriţi-vă de falsa ascultare, în care interesul este simulat sau este trezit numai în anumite momente. În restul timpului, ascultătorul se protejează, fiind surd la mesajele care nu-i convin.

O bună ascultare înseamnă a acorda prioritate interlocutorului şi opiniilor sale. De asemenea, înseamnă a căuta clarificări prin întrebări lămuritoare, de timpul "Vreţi să spuneţi că...?" sau "Ce înţelegeţi prin ...?"

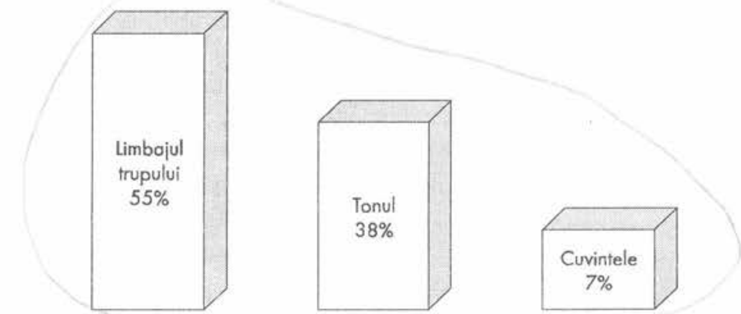
Iată mai jos câteva secrete utile pentru o ascultare autentică:

Concentraţi-vă asupra...	şi nu asupra...
a ceea ce vi se spune,	felului în care vi se spune.
sensului,	cuvintelor.
clarificării elementelor valide,	apărării împotriva acuzaţiilor nemeritate.
întrebărilor,	criticilor sau acuzaţiilor.
înţelegerii,	judecăţilor.

Nu uitaţi că scopul ascultării este să reuşiţi să priviţi lucrurile din perspectiva interlocutorului – să simţiţi în mod empatic aşa cum simte el. *Compasiunea* este atunci când cineva se loveşte cu ciocanul peste degete, iar dumneavoastră exclamaţi "Vai, ce milă mi-e de tine!" *Empatia* este atunci când cineva se loveşte cu ciocanul peste degete, iar dumneavoastră exclamaţi "Au!!" Simţiţi la fel ca celălalt. Dacă reuşiţi să dobândiţi o asemenea empatie, înseamnă că aveţi foarte multe şanse să realizaţi conexiunea.

Al doilea aspect legat de conexiune este capacitatea de a comunica într-un asemenea mod încât celălalt *să înţeleagă ceea ce aveţi în minte.*

Sensul mesajului nu este comunicat doar prin cuvinte, ci mai ales prin ton şi prin limbajul trupului. De fapt, ponderea celor trei moduri de transmitere a sensului mesajului este următoarea:



Evident, una dintre aptitudinile pe care trebuie să vi le cultivaţi este cea a înţelegerii şi utilizării efective a comunicării nonverbale.

N-am să uit niciodată ora de oratorie de la colegiu, când profesorul mi-a atras atenția asupra posturii mele, care era exemplul perfect de mesaj nonverbal transmis de un student plictisit. Toată lumea se putea convinge de asta: stăteam trântit pe scaun, cu ceafa sprijinită de spătar și cu picioarele întinse în față. Sunt sigur că arătam de parcă mai era puțin și ațipeam.

În ziua respectivă am învățat două lecții diferite — și chiar opuse. Prima era că profesorul greșea: stăteam așezat așa pentru că mă durea spatele, de la fotbalul jucat în liceu. A doua lecție era că trupul transmite într-adevăr mesaje. Dacă nu ai grijă să le corectezi la timp, riști ca interlocutorul să fie indus în eroare.

Probabil că aveți în minte posturi și gesturi care comunică diferite atitudini. Timidul care stă cu mâinile încrucișate la piept, ferindu-se să vă întâlnească privirile sau să stârnească o conversație. Prietenul care privește în gol în timp ce discutați cu el sau care urmărește pe toată lumea din restaurant, numai pe dumneavoastră nu. Interlocutorul care vă privește direct, vă ascultă atent și vă răspunde cu înțelepciune. Bărbatul care face o grimasă la anumite cuvinte cheie. Femeia care mângâie brațul prietenului ei în timp ce vorbește.

Cu ani în urmă făceam parte dintr-o echipă a unei firme, împreună cu un om pe care îl respectam profund. Dar de fiecare dată când aveam câte o întâlnire cu echipa, el se enerva pe câte cineva și exploda. Izbucnirile lui de mânie mă deranjau foarte tare. Începusem chiar să mă simt ofensat de comportamentul lui. Până la urmă m-am hotărât să discut cu el și să clarific situația.

După încă una sau două ședințe presărate cu conflicte, în care se comportase ca de obicei, l-am invitat să mergem împreună la masă. Am început conversația întrebându-l: "Mark, mă întreb dacă îți dai seama de furia pe care o exprimi adesea în ședințele noastre?"

"Furie?!" răspunse el. "Eu? Eu nu mă înfurii niciodată! Ce tot spui acolo?" Omul era cât se poate de sincer în mirarea lui.

I-am răspuns: "Atunci ce părere ai tu de cineva care strigă de i se umflă venele de la gât, se face roșu ca sfecla și împunge cu arătătorul la cinci centimetri de fața celui cu care vorbește?"

"Așa fac?!" m-a întrebat Mark.

"Exact" i-am răspuns.

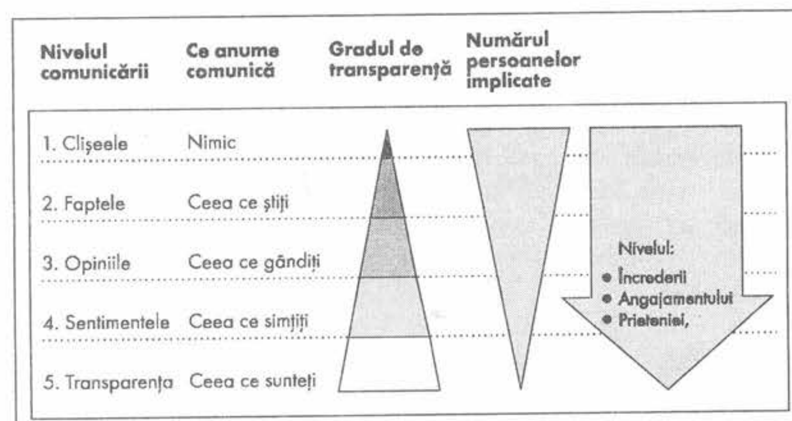
Această simplă conversație i-a dezvăluit prietenului meu o cu totul altă imagine despre sine. Am stabilit cu el să-i fac un semn ori de câte ori începe să "fiarbă" (cum ar fi, de pildă, să-mi ating nasul cu degetul). Vedeți, omul avea o pată oarbă, care nu-l lăsa să comunice ceea ce dorea. Dar asta îl făcea să-i înstrăineze pe oameni, în loc să-i aducă în direcția pe care o dorea.

Înțelegerea propriei comportări este un factor foarte important într-o conexiune și trebuie să o realizați ca parte a unei comunicări eficace. De fapt, *numai așa* puteți realiza comunicarea eficace. Dacă vă aflați înclinațiile și obiceiurile, câștigați libertatea de a înțelege perspectiva celuilalt așa cum trebuie.

De fapt, comunicarea este o acțiune complexă, la care participă întreaga dumneavoastră făptură. Prin urmare, străduiți-vă să vă armonizați modurile de comunicare verbală și nonverbală. Altminteri, s-ar putea ca acțiunile dumneavoastră să vă saboteze intențiile!

Conexiunea devine și mai complicată din cauză că există, în realitate, cinci niveluri diferite de comunicare.

1. Comunicarea *clișeelor*: lucrurile pe care le spunem în virtutea obișnuinței: "Bună, ce mai faci?" îi spuneți unui prieten, care vă răspunde: "Bine, dar tu?"
2. Comunicarea *faptelor* (despre alții): există chiar și un cuvânt peiorativ pentru aceasta — *bârfa*. Când vorbim despre altul, avem impresia că nu dezvăluim prea multe despre noi înșine. În realitate, bârfa scoate la suprafață destul de multe despre caracterul nostru (sau despre lipsa noastră de caracter!)
3. Comunicarea *opiniilor*: la acest nivel, comunicăm celorlalți felul în care vedem lucrurile. Este o comunicare ceva mai riscantă, pentru că respingerea unei opinii creează impresia respingerii parțiale a autorului ei.
4. Comunicarea *sentimentelor*: împărtășirea trăirilor noastre interioare. Este momentul în care începem să devenim transparenți.
5. *Transparența reală* și *onestitatea* în comunicare: la acest nivel (ca și, în multe cazuri, la cel precedent), comunicarea se face cu un număr restrâns de persoane.



Din *Why Am I Afraid to Tell You Who I Am* ("De ce mi-e frică să-ţi spun cine sunt"), de John Powell. Reprodusă cu permisiunea *Family Life*.

Tendinţa noastră firească spre autoapărare ne poate face să ne cantonăm de cele mai multe ori în zona clişeelor şi faptelor. Cum spunea William James, "Nu trăim decât atunci când ne supunem riscurilor la fiecare ceas." Dar împărtăşirea opiniilor şi sentimentelor este vitală pentru crearea legăturilor de unitate în relaţiile noastre, chiar şi în cele întâmplătoare. Iar relaţiile apropiate sunt vitale pentru viaţa noastră.

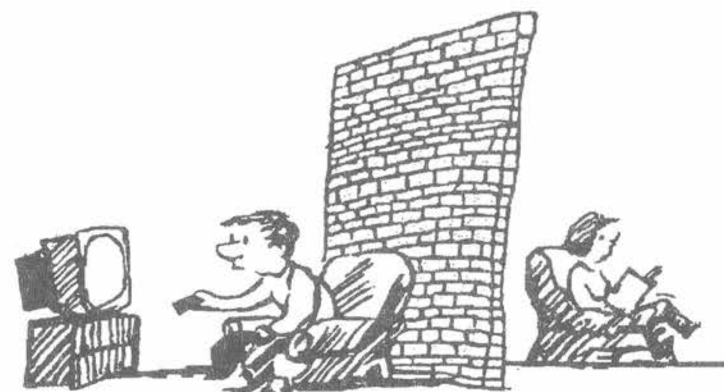
"Unii oameni sunt ca nişte castele medievale" spune Judson Swihart. "Se înconjoară cu ziduri înalte, în care se simt apăraţi în faţa lumii. Îşi protejează trăirile afective, nepermiţând nici un fel de schimb de sentimente cu cei de afară. Nimeni nu poate intra în fortăreaţa lor. Nu pot fi atacaţi. Dar dacă am pătrunde acolo, l-am găsi pe ocupant rătăcind singuratic printre ziduri. Este propriul său prizonier. Simte nevoia să fie iubit de cineva, dar zidurile sunt atât de înalte, încât nici el nu mai poate ieşi din castel, nici alţii nu pot intra acolo." [17]

Calea prin care ne deschidem şi realizăm comunicarea este prin *conexiune*. Dar calea prin care menţinem, zi după zi, comunicarea şi o facem neîntreruptă este *clarificarea*.

2. Clarificarea

Clarificarea este arta de a aborda problemele în discuţie astfel încât conflictul dintre perspective să fie soluţionat într-un mod

cât se poate de pozitiv. În comunicarea cu ceilalţi este inevitabil ca uneori să ajungem în impas. Uneori nu-l putem face pe interlocutor să ne răspundă. Tot ce putem face este să comunicăm cu el şi să clarificăm lucrurile, dar nu putem răspunde total de rezultate. Răspundem doar de modul în care ne transmitem ideile.



Reprodusă cu permisiunea autorului, Steve Bjorkman.

În seminarul meu, intitulat "Cum putem schimba oamenii", rezerv un timp considerabil aptitudinilor interpersonale, instruirii oamenilor în domeniul comunicării la un nivel intim, învăţându-i să-şi soluţioneze conflictele. Majoritatea oamenilor nu învaţă niciodată cum să-şi construiască relaţii la un nivel intim. Totuşi intimitatea este o condiţie obligatorie pentru o viaţă reuşită în familie, în prietenie, în muncă şi comunitate. Iar clarificarea — sau soluţionarea — conflictelor are o importanţă critică pentru stabilirea comunicării intime.

Clarificarea are nevoie de echilibrul fundamental al rostirii *adevărului* cu *dragoste:*

Rostirea adevărului:	Rostirea cu dragoste:
confruntare →	grijă
critică →	învăţare

Întrezăriţi echilibrul din matricea de mai sus? *Trebuie* să fiţi sincer, dar sinceritatea nu are voie să facă rău. Trebuie să atacaţi problemele pe care le înfruntaţi, dar nu aveţi voie să vă lăsaţi mânat de autocompătimire.

Din păcate, multe dintre programele de "instruire a asertivităţii", atât de răspândite în ultimul timp, au devenit un pretext pentru ceea ce numesc eu "instruirea ofensivităţii". Ele pornesc de la dorinţa sinceră de a-i ajuta pe oameni să-şi spună deschis şi răspicat părerile, dar până la urmă se ajunge la atitudini agresive, cu efect negativ şi de durată asupra celor din jur.

Dacă doriţi să creaţi unitate şi identificare în relaţiile dumneavoastră, să clarificaţi cu eficacitate problemele pe care le întâmpinaţi, trebuie să învăţaţi şi să dobândiţi un comportament asertiv potrivit şi echilibrat.

Dar ce perspectivă aveţi asupra ideii de clarificare sau de soluţionare a conflictelor?

Soluţionarea conflictelor: care este opinia dumneavoastră?

	De acord	*Nu sunt de acord*
• Avem voie să modificăm adevărul pentru a evita neplăcerile.		
• O discuţie în contradictoriu este un factor distructiv.		
• Cea mai înţeleaptă abordare într-un conflict este să rămânem tăcuţi sau să părăsim încăperea.		
• În procesul de comunicare este preferabil să atacăm unele probleme şi să le lăsăm pe altele nerostite.		
• Cel care îşi arată supărarea într-o discuţie manifestă lipsă de maturitate afectivă.		

Să vă ofer acum câteva idei călăuzitoare. În primul rând, conflictele sunt inevitabile. Ele se produc. Sunt fireşti. Şi nu sunt neapărat dăunătoare. De fapt, conflictele sunt adesea cheia construirii relaţiilor interumane. Conflictul ne ascute. Cum ne spune un proverb, "După cum fierul şlefuieşte fierul, tot aşa şi un om îl şlefuieşte pe altul."[19]

După cum fierul şlefuieşte fierul, tot aşa şi un om îl şlefuieşte pe altul.

Precum scânteile pe care le scoate fierul când ascuţim şi şlefuim o unealtă, scânteile scoase de disputele noastre pot semnala şi ele ascuţirea caracterului, sensibilităţii, angajamentului, integrităţii şi capacităţii noastre de a iubi în mod autentic. Prin urmare, primiţi conflictul cu braţele deschise. Nu fugiţi de el şi nu-i refuzaţi existenţa. Învăţaţi să-l acceptaţi şi învăţaţi din el.

În al doilea rând, stările afective intense nu sunt un lucru rău. De fapt, de-a lungul timpului, emoţiile intense au declanşat de multe ori acţiuni şi mişcări mărețe. Ura adâncă împotriva sărăciei şi dragostea de oameni şi de Dumnezeu au împins-o pe Maica Teresa să-şi facă incredibila sa lucrare în Calcutta. Ura adâncă împotriva inegalităţii şi inechităţii l-a împins pe Martin Luther King Jr. să devină vârful de lance al mişcării pentru drepturile civile.

Mânia şi frustrarea vă pot motiva să găsiţi soluţii şi în cadrul procesului de clarificare. Nu uitaţi însă că stările afective intense pot fi uneori distructive sau debilitante.

Dacă veţi aplica consecvent şi fără întrerupere principiile care urmează, veţi ajunge până la urmă să stăpâniţi arta clarificării.

Tăria încrederii

Rotiţele mecanismului unei legături intime, apropiate, cu cei de alături sunt "unse" de încrederea pe care o aveţi în ei. Acest al patrulea principiu al acrostihului UNIŢI nu înseamnă altceva decât să credeţi întotdeauna "numai de bine" despre ceilalţi. Nu înseamnă să vă abandonaţi discernământul şi să acceptaţi fără discuţie un comportament incorect din partea celorlalţi. Ba chiar, aşa cum am spus mai sus, trebuie să persistaţi în a clarifica şi a aborda cu hotărâre conflictele şi problemele.

Încrederea înseamnă să nu vă lăsaţi pradă impresiilor negative despre ceilalţi, să nu le interpretaţi greşit mesajele nonverbale ori motivaţiile, să refuzaţi falsele acuzaţii. Părerile preconcepute nu duc decât la deteriorarea comunicării — nu doar la închiderea canalelor de comunicare din prezent, ci şi la blocarea fluxurilor din viitor.

Îmi aduc aminte de o vizită pe care i-am făcut-o unui prieten acum câţiva ani. Îmi ceruse să aduc cu mine şi câteva scaune. Când am sunat la uşă şi mi-a deschis, prietenul meu s-a uitat la mine şi mi-a spus: "Bună, Ron. Dar unde sunt scaunele?"

"Of, am uitat!" i-am răspuns eu. Prietenul meu s-a încruntat la mine şi-a izbucnit: "Eram sigur!"

M-am gândit atunci: *Cum adică "era sigur"? Are impresia că nu sunt un om de cuvânt, că nu se poate baza pe mine?* Apoi, am continuat eu în gând, *cine se crede el? Nesimţitul! E clar că are probleme!*

Apoi am realizat că am doar două variante: să nu dau importanţă exclamaţiei prietenului meu şi să uit totul, deşi ar fi fost destul de dificil, sau să-l întreb ce voia să spună (deşi mi-era cât se poate de clar ce voia să spună), lucru şi mai dificil de făcut.

În sfârşit, cam după două săptămâni, m-am întâlnit din nou cu prietenul meu şi l-am rugat să-mi explice şi mie incidentul respectiv: "Ţii minte când am venit pe la tine şi am uitat să-ţi aduc scaunele? Când mi-ai spus că *erai sigur*...?"

M-a întrerupt: "N-ar fi trebuit să spun asta."

"Şi eu zic că n-ar fi trebuit să spui asta" i-am răspuns. "Dar ai spus-o. Şi mă întreb de ce ai spus-o."

Mi-a răspuns: "Păi, să-ţi spun de ce. Toţi cei cu care am avut de-a face în ziua aceea au uitat ce i-am rugat. Începusem pur şi simplu să cred că aşa mi-era mie scris să mi se întâmple în seara aia."

Prin urmare, prin exclamaţia lui, prietenul meu nu-mi spunea "Jenson, eram sigur că eşti neserios!" ci "Of, ce zi îngrozitoare am azi!"

Data viitoare când nu înţelegeţi ce vrea de fapt să vă spună interlocutorul prin remarcile care vă deranjează, întrebaţi-l pur şi simplu. Veţi fi uluit cât de des se întâmplă să interpretaţi greşit cuvintele oamenilor.

O simplă întrebare, precum "Care sunt de fapt motivele acestui om?", ne poate face să ne oprim, să ne gândim şi ne împiedică

să acuzăm pripit o persoană la care ţinem şi pe care nu dorim s-o rănim.

Înţelegerea celuilalt

Chiar dacă vă vine greu, dacă doriţi într-adevăr să aveţi un impact pozitiv asupra vieţii oamenilor, învăţaţi să-i înţelegeţi, să "lăsaţi de la dumneavoastră", să le arătaţi îngăduinţă, să fiţi tolerant.

Probabil o să spuneţi că aşa ceva ar fi o prostie. Nu-i deloc o prostie! O luptă neîntreruptă nu duce decât la răni şi rupturi, făcându-i pe oameni să se opună la orice. Dar dacă învăţaţi când este momentul să lăsaţi de la dumneavoastră, să acceptaţi alte opinii, *să vă supuneţi*, contribuiţi la calmarea atmosferei şi-i invitaţi şi pe ceilalţi să reacţioneze obiectiv.

Adevărata noastră dedicare se dezvăluie atunci când ştim să lăsăm de la noi, să acceptăm punctele de vedere ale celorlalţi. Aceasta este o calitate a spiritelor altruiste, dominate de grija şi dragostea faţă de oameni. În lipsa ei, relaţiile dumneavoastră nu pot fi decât egoiste, egocentrice, superficiale, dominate doar de condiţii şi performanţe exterioare, fără un angajament real.

Şi cum vă puteţi dovedi înţelegător cu ceilalţi? *Supunându-vă* principiilor universale care vă guvernează viaţa şi gândurile, stările afective şi purtarea. Cum spunea, atât de elocvent, C.S. Lewis:

> Ar fi cu totul greşit să ne închipuim că drumul prin care putem deveni [mai iubitori] presupune să încercăm să producem sentimente afectuoase. Unii oameni sunt reci în virtutea temperamentului lor... Regula pentru fiecare dintre noi este cât se poate de simplă. Nu vă pierdeţi vremea, întrebându-vă dacă vă iubiţi sau nu aproapele. Acţionaţi ca şi cum l-aţi iubi... Dacă vă purtaţi ca un om care îi iubeşte pe cei din jur, veţi ajunge să-i iubiţi.
>
> Dacă răniţi un om care vă displace, veţi ajunge până la urmă să-l detestaţi şi mai mult. În schimb, dacă îi faceţi un bine, veţi ajunge să-l detestaţi mai puţin... Dar ori de câte ori facem cuiva un bine, numai pentru motivul că şi acel om a fost creat de Dumnezeu asemenea nouă, că şi el îşi caută propria fericire ca şi noi,

învăţăm să-l iubim puţin mai mult – sau măcar să-l detestăm mai puţin.[20]

Scriitorul Malcom Muggeridge reflecta, după ce a vizitat Calcutta în compania Maicii Teresa: "Cea mai grea boală a zilelor noastre nu este lepra sau tuberculoza, ci sentimentul de a fi respins, de a nu fi iubit de nimeni, de a fi părăsit de toată lumea. Cel mai mare rău este lipsa iubirii şi milei, indiferenţa îngrozitoare a omului faţă de aproapele lui, faţă de omul ce trăieşte la marginea drumului, răpus de exploatare, corupţie, sărăcie şi boală." [21]

Dar cum anume puteţi pune în aplicare, în viaţa dumneavoastră de zi cu zi, acest principiu al îngăduinţei? Simplu: *lăsând cât mai mult de la dumneavoastră*. Zi de zi, la muncă, acasă, în societate, chiar şi pe stradă.

Închipuiţi-vă următorul scenariu, desfăşurat seara, în familie. Veniţi acasă târziu (a câta oară?!), iar soţia izbucneşte, la cină: "Când ai şi tu de gând să-ţi revezi priorităţile şi să ne acorzi puţină atenţie şi nouă, mie şi copiilor tăi?"

Cum vă simţiţi? Supărat, stânjenit, plin de amărăciune. Ce aţi replica în mod normal? Aţi începe să strigaţi: "Uiţi că eu sunt cel care vă pune mâncarea pe masă?!" Sau: "Dacă ţi-ai lua şi tu o slujbă, n-aş mai fi nevoit să fac ore suplimentare!" Sau şi mai probabil: "Ia mai lasă-mă..."

Vă sugerez eu o schimbare radicală: *lăsaţi de la dumneavoastră*! Chiar aşa, daţi-i dreptate! Asta nu înseamnă că soţia dumneavoastră are absolută dreptate sau că numai dumneavoastră sunteţi de vină. Dar gândiţi-vă la mesajul pe care l-aţi transmite astfel soţiei şi copiilor dumneavoastră.

Ce spuneţi familiei?	Ce înţelege de fapt familia:
"Scumpo, îmi pare foarte rău, ai dreptate."	Condescendenţă
"O să încerc să vin acasă la şase, de patru ori pe săptămână."	Flexibilitate, grijă faţă de copii şi de soţie.
"Cum aţi dori voi să procedez?"	Respect faţă de familie, căreia îi cereţi sfatul.

Ce pierdeţi lăsând de la dumneavoastră? Absolut nimic! Autoritatea dumneavoastră nu scade, ci creşte, pentru că umilinţa pe care o arătaţi vă sporeşte de fapt credibilitatea. Respectul familiei sporeşte, pentru că spiritul deschis şi toleranţa sănătoasă pe care o manifestaţi arată cât de mult îi preţuiţi pe cei apropiaţi. Capacitatea de a-i pune pe ei mai presus de dumneavoastră denotă caracter, nu slăbiciune.

Cu ani în urmă conduceam spre casă, întorcându-mă de la o conferinţă împreună cu un şef de-al meu, pe care îl credeam bun prieten. La un moment dat, din senin, a început să-mi spună: "Ron, am o mare problemă cu tine. De fapt am o mulţime de probleme!" după care a început să enumere tot felul de defecte pe care le vedea la mine.

M-am simţit şi şocat, şi nedreptăţit. La urma urmei, tipul avea şi el destule defecte. Vă spun cu toată sinceritate, mi se părea chiar că-i invidios pe succesele mele! Nu era nici un secret că oamenii din organizaţia noastră se simţeau mult mai atraşi de mine decât de el. Iar eu mă străduisem tot timpul să-i fiu loial şi să-l sprijin.

Spusele lui de-atunci au fost picătura care a umplut paharul. Tot timpul cât m-a criticat n-am scos o vorbă. Apoi, când am ajuns acasă, m-am apucat să trec pe hârtie defectele pe care le vedeam *eu* la el. Am umplut cu ele trei cartonaşe de 7 × 12 centimetri, scrise pe ambele părţi! Deşi scrisesem foarte, foarte mărunt!

Pe când mă simţeam gata de o confruntare cu persoana respectivă, m-am dus totuşi să cer sfatul unuia dintre profesorii mei de la universitate. După ce i-am prezentat problema, l-am rugat să-mi sugereze cum să pornesc discuţia. Răspunsul profesorului a fost scurt şi concret: "Uit-o!"

"Cum, să nu fac nimic?!" am izbucnit eu. "Tipul chiar merită. În plus, are nevoie să i se arate care sunt propriile lui probleme. Măcar asta pot să fac şi eu."

Înţeleptul meu mentor mi-a răspuns atunci că s-ar putea întradevăr ca persoana în cauză să aibă nevoie de unele clarificări. Pe moment însă avea mai mare nevoie de loialitatea şi de smerenia mea. Mi-a explicat apoi principiul universal al toleranţei, potrivit căruia atunci când lăsăm să treacă de la noi câştigăm în caracter şi smerenie – iar cei din jur ajung astfel şi ei să înveţe ceea ce au de învăţat.

Odată, în mijlocul unei discuţii înfocate despre ce ar trebui să fac ca să scap de un detractor înverşunat, Ruth mi-a spus următoarele: "Ron, dacă vezi că adversarul tău are nevoie de ceva, încearcă să-i satisfaci acea nevoie. Asta îi poate răpi tot avântul. Dacă însă te arunci în luptă, el va riposta, iar spiritul lui se va închide faţă de tine. Dacă ai de ales, nu lăsa niciodată ca spiritul cuiva să se închidă faţă de tine."

Un strop de renunţare din partea dumneavoastră îi ajută pe ceilalţi să crească. Acest lucru este valabil pentru mame, pentru liderii cei mai buni, pentru profesioniştii cei mai de succes, pentru angajaţii cei mai performanţi. Arătându-ne smeriţi, îi ajutăm şi pe cei apropiaţi să se deschidă în faţa schimbării. Şi, o dată cu ei, creştem şi noi.

Până la urmă, m-am hotărât să accept sfatul profesorului meu. M-am dus la şeful meu şi l-am rugat să-mi spună concret cum anume m-aş putea îndrepta. Am căutat orice prilej ca să-mi ajut şeful să aibă succes. În plus, l-am sprijinit atât în public, cât şi în particular.

Zece luni mai târziu m-a chemat la el în birou şi mi-a spus: "Ron, mai ţii minte seara aceea când ţi-am 'frecat ridichea'? Uite, aş vrea să ştii că-mi pare rău de ce ţi-am spus atunci. Am greşit şi în felul în care ţi-am spus-o, şi în majoritatea lucrurilor pe care ţi le-am reproşat. Ca să fiu sincer, cred că eram pur şi simplu invidios pe succesul tău. Iar comportarea ta de după acel incident m-a făcut să mă simt şi mai stânjenit şi să recunosc acest lucru. Îmi pare foarte rău! Poţi să mă ierţi pentru ce ţi-am spus atunci? Mai mult, ce crezi că ar trebui să schimb la mine?"

Evident că l-am iertat. De fapt, aruncasem de luni întregi cartonaşele pe care scrisesem ce-i reproşam. Defectele respective se diminuaseră în mintea mea, pe măsură ce-l ajutam să obţină succese.

Dar oare de fiecare dată dă toleranţa asemenea roade? Sigur că nu. Este însă singura cale care *ar putea* da astfel de roade, care *ar putea* duce la succesul autentic în a fi uniţi.

Doriţi într-adevăr să aveţi o contribuţie în viaţa oamenilor? Sunteţi gata să lăsaţi deoparte propriile interese şi să le slujiţi pe ale celorlalţi? Sunteţi gata să **rezonaţi activ, concentrându-vă pe cei din jur?**

Ştiţi ce aveţi de făcut. Trebuie să învăţaţi să mai renunţaţi uneori la câte ceva — la propria voinţă, la propria cale, la propria înţelepciune. Să-i lăsaţi pe ceilalţi să trăiască pe seama renunţărilor dumneavoastră. Dacă vă îngăduiţi uneori să suferiţi obrăznicia cuiva care vă cere totul dar vă oferă mai nimic — dacă veţi învăţa să faceţi faţă acţiunilor acestuia şi să-i răspundeţi pozitiv şi cu dragoste — veţi constata că oamenii devin dispuşi să se schimbe. Astfel *veţi reprezenta* efectiv ceva în vieţile celor din jur.

Acţiuni de urmat

Utilizarea încurajării

1. Alegeţi două persoane foarte importante pentru viaţa dumneavoastră — una din viaţa profesională, alta din viaţa personală. Amintindu-vă cele patru componente ale primului principiu din acrostihul UNIŢI (oferirea laudelor şi complimentelor, exprimarea încrederii, sprijinul acordat celui care are nevoie şi coaching), care sunt acţiunile concrete pe care le puteţi întreprinde încă din această săptămână pentru a descoperi, în fiecare dintre cele două relaţii, tonul potrivit?
2. Stabiliţi unde anume puteţi exersa săptămâna aceasta fiecare dintre cele patru componente ale primului principiu din acrostihul UNIŢI.

Componenta principiului	**Exemple de acţiuni**
Oferirea laudelor şi complimentelor	Îl invit pe Bill la masă în pauza de prânz şi-i arăt cât de mult apreciez atitudinea lui faţă de muncă.
Exprimarea încrederii în celălalt	Îi amintesc lui Mary cât de vital consider că este rolul ei în viaţa mea şi a copiilor noştri. Creez pe calculator un afiş care exprimă acest lucru şi-l atârn în garaj.

Componenta principiului	Exemple de acțiuni
Sprijinirea celui care are nevoie	Îl invit la masă pe colegul proaspăt divorțat pentru ca, pur și simplu, să-l *ascult* vorbind.
Îndrumarea prin coaching	Îl învăț pe fiul meu cum să schimbe o anvelopă.

Nevoia de celălalt

1. Care sunt cele şase persoane care au cea mai mare nevoie de dumneavoastră, acasă sau la locul de muncă?
2. Care sunt prietenii dumneavoastră *apropiaţi*?
3. Care sunt prietenii dumneavoastră *intimi*?

Interacţiunea sinceră şi apropiată

1. Arătaţi în ce relaţii va trebui să deveniţi mai vulnerabil şi mai deschis pentru a vă bucura de o prietenie mai apropiată.
2. În ce fel vă puteţi exprima această deschidere?
3. Identificaţi un conflict major care are nevoie de clarificare.

Tăria încrederii

Identificaţi un domeniu în viaţa dumneavoastră în care nu aplicaţi acest principiu. Ce aţi putea face pentru a remedia situaţia?

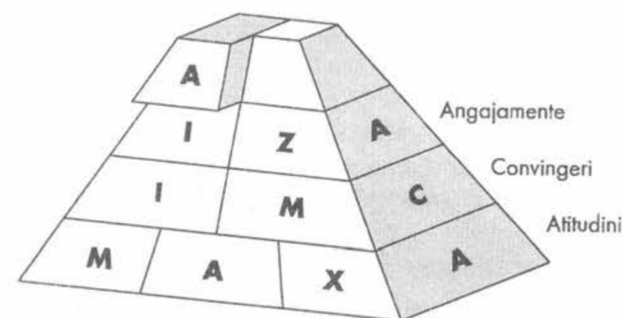
Înţelegerea celuilalt

Unde credeţi că aveţi nevoie să aplicaţi acest principiu? În relaţia cu un şef, cu un prieten, cu un coleg, cu partenerul, cu un copil? Identificaţi-vă strategia (momentul, locul, conversaţia etc.). Faceţi încă în această săptămână măcar un gest care să vă demonstreze disponibilitatea de a vă supune, de a fi tolerant.

Capitolul 8

Angajaţi-vă energiile spirituale

Cum putem dobândi o mare forţă interioară



...înconjuraţi de belşug economic, suferim de foame spirituală.

— *Norman Vincent Peale* —

Aflând că nu mai are mult de trăit din cauza unei tumori cerebrale, Lee Atwater (supranumit "Bad Boy"), directorul de campanie al preşedintelui Bush în 1988, a început să privească lucrurile dintr-o perspectivă cu totul nouă:

> Anii '80 au însemnat acumulare: acumulare de avere, putere, prestigiu. Eu însumi am acumulat mai multă avere, putere şi prestigiu decât mulţi alţii. Dar putem acumula oricât şi tot săraci să ne simţim. Oare câtă putere n-aş da eu acum, dacă aş ştii că primesc pe ea încă puţin timp cu familia mea? Cât oare n-aş plăti

pentru o seară cu prietenii mei? Mi-a trebuit o boală mortală ca să încep să privesc acest adevăr în faţă. Dar este un adevăr pe care ţara întreagă, prinsă în vâltoarea ambiţiilor nemăsurate şi a decadenţei morale, l-ar putea învăţa acum, pe socoteala mea. Nu ştiu cine vor fi cei care vor conduce naţiunea americană în anii '90, dar vor trebui să se ocupe de vidul spiritual din inima ei, de tumoarea ei sufletească.[1]

Iată ce ne spune şi Jeff, un tânăr de 26 de ani, care ocupă un post de conducere în domeniul reclamei, dar care simte efectele acelui vid spiritual, deşi altminteri o duce cât se poate de bine:

> În ultimii ani am avut o viaţă extraordinară: am câştigat o mulţime de bani, am avut parte de femei, prieteni, activităţi interesante, călătorii. Am o muncă interesantă, la care mă pricep foarte bine. Am chiar un viitor strălucit: probabil că voi fi avansat anul acesta, o să câştig şi mai bine şi o să am mai multă libertate să fac tot ce doresc. Şi totuşi aceste lucruri par să nu prea aibă semnificaţie pentru mine. Încotro mă duce viaţa asta, de ce fac ceea ce fac? Am sentimentul că sunt purtat înainte fără voia mea, fără să iau nici o decizie veritabilă, fără să-mi ştiu ţelul în viaţă. Într-un fel este ca şi cum te-ai afla pe şosea cu maşina, pe care o conduci bine, dar nu ştii nici de ce ai ales drumul respectiv, nici încotro te duce.[2]

Lee Atwater şi Jeff ilustrează în mod explicit ceea ce consider eu că este cea mai mare nevoie a prezentului, atât pentru America, cât şi pentru multe alte părţi ale lumii: nevoia revenirii la rădăcinile spirituale, la viaţa întemeiată pe caracter. Acestea sunt temeliile reale ale unei forţe personale autentice. Ele arată cine sunteţi cu adevărat: cine este fiinţa din străfundurile dumneavoastră, cât de profundă este credinţa dumneavoastră, cât de viguroasă este spiritualitatea dumneavoastră. Acestea sunt adevăratele surse ale forţei interioare.

Încercând să ajungeţi la adevărata temelie a vieţii dumneavoastră, veţi constata că **angajarea energiilor spirituale** este "rădăcina principală". O rădăcină principală este "cea mai importantă rădăcină a unei plante, de regulă mai groasă şi mai lungă decât cele laterale, înaintând în pământ drept în jos, pornind de la tulpină."[3] Lipsită de o asemenea rădăcină, planta se ofileşte şi moare.

Fiecare dintre principiile de acţiune ale modelului de MAXIMIZARE au o semnificaţie de sine stătătoare. Dar acest principiu al **angajării energiilor spirituale** este, împreună cu implicaţiile lui,

absolut necesar pentru împlinirea ţelurilor de viaţă pe care ni le propunem. Trebuie să aveţi o forţă interioară de neoprit, izvorâtă din caracter şi dintr-o spiritualitatea tot mai profundă. Prin urmare, caracterul trebuie să fie rădăcina acestei forţe, iar spiritualitatea trebuie să fie seva de care depinde viaţa rădăcinii. Astfel, dacă nu vă puteţi concentra decât asupra unui *singur* principiu, *acesta* trebuie să fie principiul respectiv!

Vreau să vă mai spun ceva despre regele Solomon. Cu aproape trei mii de ani în urmă, Solomon era cel mai înţelept şi mai măreţ rege al Israelului. După cum ne istoriseşte Biblia, Dumnezeu i s-a arătat lui Solomon, pe la începutul domniei, şi l-a întrebat ce anume îşi doreşte. Solomon a răspuns că-şi doreşte doar o inimă înţeleaptă cu care să-şi poată cârmui poporul cu dreptate.

Oamenii veneau la Solomon din toate colţurile ţării, ca să-i ceară sfatul. Iar el avea totul! Gândiţi-vă numai la cele de mai jos:

- Construise în oraş cea mai magnifică structură (templul şi palatul lui Solomon).
- Poseda cea mai mare avere din timpurile acelea (1400 de care, 12.000 de călăreţi).
- Era autorul a 3000 de proverbe şi a 1005 cântece (Proverbele, Psalmii, Eclesiastul).
- Era expert în botanică şi zoologie.
- Avea 700 de soţii şi 300 de concubine.[4]

Dar deşi avea totul, Solomon a început să se depărteze de propriile rădăcini spirituale. Ca efect, caracterul lui a început să se erodeze tot mai mult. Urmarea: fărâmiţarea regatului, pierderea unui imperiu, destrămarea familiei şi, în plan personal, deprimare, ruşine, durere.

Socotind tot ce-i adusese viaţa, Solomon a izbucnit: "O, deşertăciune a deşertăciunilor... toate sunt deşertăciune şi vânare de vânt".[5] La sfârşitul Cărţii Eclesiastului, în care sunt prezentate suişurile şi coborâşurile vieţii lui Solomon, acesta ne rosteşte ultimele sale cuvinte înţelepte:

> Încheiere: totul a fost auzit.
> *Teme-te de Dumnezeu şi păzeşte-I poruncile,*
> că omul întreg acesta este.
> Că Dumnezeu va aduce fiece faptă la judecată,
> în tot ascunzişul ei,
> fie că e bună, fie că e rea.[6]

Ideea lui Solomon este că există doar două lucruri într-adevăr importante: "teme-te de Dumnezeu" (cultivă-ţi spiritul) şi "păzeşte-I poruncile" (slujeşte adevărul din inimă şi cultivă-ţi caracterul).

Vă îndemn cu căldură să urmaţi aceste poveţe. Pentru că aşa cum s-a întâmplat cu marele rege Solomon, care şi-a părăsit la un moment dat rădăcinile şi a suferit consecinţele, tot aşa au păţit şi mulţi oameni din cultura noastră de astăzi. Mai demult în această carte am citat faimoasele cuvinte ale omului de stat francez Alexis de Toqueville, care spunea că măreţia Americii decurge din bunătatea inimii poporului ei. El mai spusese, imediat înainte de aceste cuvinte, că "Până când nu am intrat într-o biserică americană ca să văd virtutea strălucind în întreaga congregaţie, n-am înţeles care este secretul geniului şi forţei acestui popor."[7] Ceea ce văzuse el era *virtutea* izvorâtă dintr-o spiritualitate profundă.

În cele ce urmează vă voi răspunde la trei întrebări: de ce este acest principiu atât de important? Ce înseamnă "viaţă întemeiată pe caracter" şi "spiritualitate"? Şi cum cultivăm aceste două idei?

De ce este atât de important principiul vieţii întemeiate pe caracter?

1. Pentru că este sursa forţei noastre

Răspunsul este dezvăluit de fapt încă din titlul acestui capitol: viaţa dumneavoastră îşi extrage energia din caracterul pe care îl aveţi. Forţa şi succesul pe care îl puteţi obţine decurg din caracter (adică din fiinţa lăuntrică), profund influenţat de maturitatea şi profunzimea spirituală.

Argumentele în favoarea ideii caracterului ca sursă a energiei vitale sunt date convingător în două cărţi recent apărute: *The Culture of Disbelief* ("Cultura necredinţei") de Stephen Carter[8] şi *The Book of Virtues* ("Cartea virtuţilor") de Bill Bennett[9]. Ambele cărţi au devenit extrem de populare. Cea de-a doua s-a menţinut timp de peste 20 de săptămâni în fruntea listei de best-selleruri publicată de *New York Times*. De ce? Pentru că oamenii au început să caute răspunsuri mai profunde la întrebările tot mai dificile

ale prezentului. Ne-am abandonat concentrarea asupra fiinţei noastre lăuntrice — caracterul şi spiritul — ca să alergăm după roadele vieţii. Şi totuşi, motivul pentru care ne putem bucura în prezent de atâta abundenţă este tocmai faptul că *generaţiile din trecut au ştiut să aplice cum trebuie acest principiu*. În esenţă, trăim ca nişte paraziţi pe seama strămoşilor noştri, lăsându-ne cultura pradă ruinei.

Cum bine spunea C.S. Lewis:

> "Extirpăm organul dar pretindem funcţia.
> Construim un om fără inimă şi aşteptăm de la el
> virtute şi înfăptuiri.
> Râdem de onoare şi ne simţim şocaţi când găsim
> trădători în mijlocul nostru.
> Ne castrăm vlăstarele şi le cerem să procreeze."

Dorim roadele dar nu acceptăm să ne ocupăm de rădăcini. Sau, aşa cum spune scriitorul John Updike, "Faptul că... încă mai trăim bine nu ne uşurează durerea de a simţi că nu mai trăim cu nobleţe."[11]

Şi Bill Bennett ilustrează această problemă: "Discutam recent cu un şofer de taxi din Washington, care era şi student la American University. Spunea că de îndată ce-şi ia masteratul se întoarce în Africa. De ce? Pentru copiii lui. După părerea lui, aceştia nu erau în siguranţă în Washington. Nu dorea să-i vadă crescând într-o lume unde fiica lui putea fi privită ca o ţintă uşoară pentru poftele unor tineri, iar fiul lui o ţintă pentru violenţa altora. 'Acolo de unde vin eu, lumea e mai civilizată' mi-a mai spus africanul."[12]

Concluzia lui Bennett este "Afirm că criza reală a lumii de azi este spirituală." Remarcaţi analiza pe care o face el:

> Concret, problema noastră este ceea ce vechii înţelepţi numeau *acedia*, adică aversiunea faţă de aspectele spirituale şi tendinţa de a le negocia. Acedia se manifestă ca o preocupare excesivă pentru aspectele exterioare şi lumeşti. Acedia este... absenţa zelului faţă de lucrurile divine. Aduce cu ea, potrivit vechilor înţelepţi, "tristeţe, mâhnire în faţa vieţii". În cele din urmă duce la ură faţă de tot ceea ce e bun. Iar ura aduce şi mai multă respingere, iritare, mâhnire şi nefericire.[13]

Lucru interesant, studiile lui Bennett se referă la operele a doi giganţi ai literaturii, oameni proveniţi din medii total diferite, dar ale căror vederi despre fenomenul *acedia* sunt surprinzător

de similare. Bennet scrie că atunci când a fost întrebat ce-l preocupă cel mai mult în legătură cu viitorul Americii, romancierul Walker Percy a răspuns: "Probabil că teama de a nu vedea cum America decade treptat, în pofida forţei, frumuseţii şi libertăţii ei, învinsă nu de comunism ..., ci erodată din interior, de oboseală, blazare, cinism, lăcomie şi, până la urmă, de neputinţă în faţa marilor probleme cu care se confruntă." [14]

Cealaltă sursă profundă de inspiraţie a lui Bennett, Aleksandr Soljeniţîn, a rostit o alocuţiune la Harvard, cu prilejul deschiderii anului universitar din 1978, vorbind despre "epuizarea spirituală a lumii occidentale". Marele scriitor rus spunea "În Statele Unite dificultăţile nu le produc minotaurii sau balaurii — nici lipsa de libertate individuală, nici munca forţată, nici moartea, nici hărţuielile guvernului sau cenzura — ci lăcomia, blazarea, delăsarea, indiferenţa. Nu-i vorba aici de actele unui guvern atotputernic, universal şi represiv, ci de incapacitatea unui public apatic de a face uz de libertatea care i-a fost de drept sortită."[15]

"Ceea ce ne afectează" spunea scriitorul scoţian John Buchan acum o jumătate de secol "este degradarea spirituală, părăsirea sufletului. Aspiraţiile, afecţiunile, dorinţele noastre sunt îndreptate acum în direcţii greşite. Iar situaţia nu se va îndrepta decât după ce ne vom orienta din nou spre lucrurile adevărate — spre lucrurile spirituale, nobile, eterne." Buchan prevestea:

> ... va fi o eră a zorzoanelor, în care viaţa se va trăi la lumina crudă a reflectoarelor, iar spiritul nu va avea parte de nici un pic de intimitate. Într-o asemenea lume de coşmar, fiecare va trăi după bunul plac. Dar nimeni nu-şi va găsi tihna, din cauza lipsei de disciplină spirituală în viaţă... Va fi o lume febrilă, agitată, automulţumită ... şi totuşi minată de nelinişti, ascunzând moartea sufletului sub masca răzvrătirii. În perpetua grabă a traiului, sufletul nu va avea nici o şansă să-şi găsească clipa de seninătate.[16]

Bennett îi dă dreptate:

> În zilele noastre se manifestă îngrijorător reticenţa de a discuta serios despre spirit şi religie. De ce? Probabil motivul este legat de disconfortul profund pe care îl produce spiritualităţii moderne limbajul şi poruncile lui Dumnezeu... Indiferent ce religie aveţi — şi chiar dacă nu aveţi nici una — trebuie să recunoaşteţi că, dacă milioane de oameni ar înceta să creadă în Dumnezeu sau dacă credinţa lor s-ar atenua până când din religie nu ar mai rămâne decât numele, consecinţele ar fi enorme. Iar dacă această situaţie ar fi însoţită şi de aversiunea clasei politice şi intelectuale faţă de limbajul spiritual, consecinţele la nivelul publicului ar fi încă şi mai grave. [17]

Aşa cum scria Dostoievski în *Fraţii Karamazov*, "Dacă Dumnezeu nu mai există, orice este îngăduit". Credem că acum vedem acest "orice".

2. Pentru că este temelia unei societăţi durabile

Să ne gândim la rădăcinile spirituale ale Americii. Declinul semnificativ al acestei ţări poate fi direct atribuit tendinţei tot mai pronunţate de abandonare a rădăcinilor ei spirituale. Ar fi de mare folos să ne amintim de unde am pornit.

V-aţi întrebat vreodată cum de a reuşit America, prin 1770, să aibă lideri atât de străluciţi precum Thomas Jefferson, Benjamin Franklin, George Washington, John Adams, James Monroe, James Madison şi încă mulţi alţii, deşi nu avea decât o populaţie de vreo trei milioane de oameni? Puteţi să vă gândiţi astăzi la un singur nume, dintre cei 250 de milioane de americani, care să se compare cu cele de mai sus?

Ca să răspundă la această întrebare, Zig Ziglar, cunoscut trainer în vânzări şi autor de cărţi, punea la rândul său o altă întrebare: "Nu cumva ceea ce erau învăţaţi înaintaşii noştri de seamă avea o relevanţă directă asupra performanţelor şi realizărilor lor? De exemplu, conform Institutului de Cercetări Thomas Jefferson, în anii 1770, peste 90% din ceea ce se preda la şcoli se referea la valorile morale. În acea perioadă, educaţia se realiza în cea mai mare parte în familie, biserici sau şcoli parohiale. Prin 1926, ponderea aspectelor morale de care se ocupa învăţământul se redusese la 6%, iar în 1951 ajunsese atât de scăzută, încât nici măcar nu mai putea fi măsurată." [18]

Gândiţi-vă la cuvintele lui George Washington, rostite în primul său discurs inaugural. El promitea atunci naţiunii că "Temelia politicii naţionale se va clădi pe principiile imuabile şi pure ale moralităţii private..." Apoi proclama: "Nu există ceva mai clar şi mai adevărat decât faptul că, în economie şi în viaţă, legătura dintre virtute şi fericire este indisolubilă."

Sau gândiţi-vă la sentimentele exprimate de marele Abraham Lincoln: "Unica modalitate de a oferi naţiunii noastre siguranţă este să-i clădim temeliile pe moralitate şi religie."

Ideea este foarte evidentă: existenţa întemeiată pe un caracter crescut din rădăcini spirituale reprezintă singura sursă a forţei noastre — deopotrivă la nivel individual, instituţional şi social. Prin urmare, susţin că trebuie să împletiţi acest principiu în ţesătura profundă a vieţii dumneavoastră. Propriile dumneavoastră rădăcini spirituale vă vor întări caracterul, stabilindu-vă repere morale, asigurându-vă capacitatea de reformare zilnică, perspectiva înălţătoare şi controlul asupra impulsurilor primare. *Aceste rădăcini spirituale vă vor stabiliza!* Dacă nu acceptaţi această idee, veţi neglija rădăcina principală a vieţii şi nu veţi avea experienţa forţei interioare. Iată ce spunea William Faulkner în 1950, în discursul rostit la primirea Premiului Nobel: "Refuz să accept sfârşitul omului." Omenirea nu numai că va rezista, ci va fi chiar victorioasă, deoarece, aşa cum spunea Faulkner, "noi singuri, dintre toate creaturile, avem un suflet, un spirit capabil de compasiune, de sacrificiu, de dăinuire."

3. Pentru că este secretul fericirii noastre

Existenţa întemeiată pe caracter nu este doar sursa forţei noastre reale, ci şi a satisfacţiei reale în viaţă. În minunata sa carte, intitulată *The Pursuit of Happiness* ("Căutarea fericirii"), David Myers se ocupă de ceea ce îi face pe oameni fericiţi. Intenţia lui transpare încă din subtitlul cărţii: "Descoperirea căii spre împlinire, mulţumire şi fericire personală durabilă" [19]

În cercetarea pe care o întreprinde, dr. Myers adoptă o abordare ştiinţifică pentru a determina nivelul fericirii. Rezultatele lui se armonizează foarte bine cu cele obţinute de mine în cercetarea asupra succesului autentic. Concluzia lui este că fericirea şi împlinirea sunt produsele secundare ale anumitor atitudini şi perspective, nefiind influenţate semnificativ de factorii externi. Dr. Myers îşi dezvoltă apoi ideea, analizând cum şi unde se pot forma aceste calităţi. El începe prin a lua în discuţie multaşteptatul declin al valorilor materialiste şi citează în acest sens studiile efectuate de Ronald Inglehart asupra transformărilor petrecute în întreaga lume asupra valorilor.

"Cel mai clar se vede această tendinţă în dispariţia marxismului din Europa de Est. Dar şi în Occident se simte maturizarea noii generaţii, mai puţin preocupată de creşterea economică şi de ordinea socială... şi mai preocupată de libertatea politică, relaţiile personale şi prezervarea mediului natural. Acest tip de "post-materialism" oferă un sol fertil pentru dezvoltarea unei noi forme de conştiinţă, care nu mai acceptă prosperitatea fără ţeluri şi banii făcuţi din nimic. După două decenii în care a dominat preocuparea pentru "căpătuiala materială", proporţia de absolvenţi ai colegiilor americane care vedeau în acest lucru principalul scop în viaţă a început, prin 1989-90, să scadă destul de mult." Concluzia lui Inglehart este că a început deja să se manifeste "un interes reînnoit pentru valorile spirituale". [20]

Această foame de valori spirituale poate fi întrezărită astăzi într-o mulţime de domenii, de la creşterea impactului mondial al islamismului, până la revitalizarea instituţiei bisericii în America şi în multe ţări est-europene şi până la creşterea explozivă a interesului faţă de spiritualitatea orientală.

S-ar putea să faceţi parte dintre cei care s-au înstrăinat întrucâtva de religie sau de orice formă de spiritualitate, din cauza extremelor pe care le vedeţi în acest domeniu. Fiţi însă atent să nu azvârliţi cumva şi pruncul, atunci când goliţi copaia. Alegeţi mai degrabă să vă deschideţi spiritul spre a vă maximiza creşterea. Cum spune şi dr. Myers, "Studiu după studiu dezvăluie că şi în America de Nord, şi în Europa, proporţia oamenilor care se consideră fericiţi şi satisfăcuţi de viaţă este mult mai mare printre cei religioşi decât printre cei non-religioşi."[21]

Ce ne oferă credinţa?

De ce găsesc cercetătorii legături atât de clare între credinţă, sănătate mentală şi fericire? Pentru că credinţa şi spiritualitatea îi furnizează individului sentimentul apartenenţei la ceva (comunitatea), sentimentul unui scop (dedicarea) şi perspectiva asupra vieţii (mulţumirea). Să le discutăm pe scurt pe fiecare.

1. Un loc căruia îi aparţinem – sau sentimentul comunităţii

Martin Seligman, cercetător la University of Pennsylvania, consideră că larg răspândita stare de depresie din prezent are drept cauză "individualismul sălbatic..., lipsa de angajament faţă de binele comun". Aşteptările noastre se ridică la cote extrem de înalte, dar...

> Inevitabil, viaţa este plină de eşecuri personale. Ne scad acţiunile, suntem respinşi de cei pe care-i iubim, lucrările pe care le scriem sunt proaste, nu reuşim să obţinem slujba căutată, conferinţele pe care le ţinem nu sunt interesante. Atunci când putem apela la nişte instituţii mari şi generoase – precum Dumnezeu, naţiunea ori familia – acestea ne ajută să facem faţă eşecurilor personale şi ne oferă un cadru care ne îngăduie să mai sperăm. Dacă nu avem încredere în aceste instituţii, interpretăm eşecurile personale ca pe nişte catastrofe. [22]

Sociologul californian Robert Bellah spune: "Ceea ce ne lipseşte este, în parte, sentimentul relaţiei interumane, al apartenenţei, al reciprocităţii, al faptului că facem parte din omenire."

La un moment dat, avem cu toţii sentimentul comunităţii – indiferent dacă este vorba de o tabără de vacanţă, de grupul de călători dintr-un autobuz de cursă lungă, de o fraternitate studenţească, de o echipă de fotbal sau o reuniune a absolvenţilor de liceu. Dar într-un fel sau altul, pe măsură ce înaintăm în vârstă, iar societatea începe tot mai mult să celebreze individul în locul grupului (tot mai mulţi oameni lucrează acum în afara căminelor, nu prea mai există prispă în faţa casei, străzile nu prea mai au trotuare, iar comunicarea ne-o fac computerele), începem treptat să pierdem sentimentul legăturii cu ceilalţi.

Este interesant însă ceea ce a observat Myers, şi anume că în întreaga lume, "cea mai uzuală formă de comuniune ce-i permite individului descoperirea identităţii sociale şi-i asigură sprijinul este cea din jurul comunităţilor religioase locale." În America, individul are de regulă acces oricând şi cu uşurinţă la o comunitate religioasă locală – creştină, mozaică sau islamică de orice fel. Acestea sunt grupurile care îi pot oferi legăturile sociale de care are nevoie şi care îi asigură stabilitate în viaţă. Şi totuşi, paradoxal, noi americanii începem să fim, sub aspect cultural, tot mai izolaţi.

Unul dintre cele mai uluitoare fenomene din prezent este mişcarea numită PromiseKeepers. Este vorba de o reţea multiculturală, formată dintr-un mare număr de bărbaţi de diferite religii, care a început să activeze cam de prin 1991. Mişcarea a început de la 1.200 de membri, a ajuns la 21.000 în 1992, apoi la 55.000 în 1993 şi la peste 400.000 în 1994. Scopul acestei mişcări este să-şi încurajeze membrii să facă promisiuni şi să şi le respecte.

Vă puteţi imagina sutele de bărbaţi participând la întruniri intense în timpul unor weekenduri, doar pentru că sunt decişi să facă promisiuni şi să şi le îndeplinească? Ei doresc să fie oameni integri. Să fie *lideri în slujba* membrilor familiilor lor, la locurile lor de muncă, în comunităţile lor şi în alte sfere de influenţă.

Unul dintre principalele rezultate ale acestor întruniri a fost să ofere participanţilor un grup care să-i sprijine şi faţă de care *să-şi asume răspunderi*. Participanţi făgăduiesc să respecte cele şapte angajamente ale mişcării PromiseKeepers: slăvirea lui Dumnezeu; legarea unor prietenii profunde cu alţi câţiva bărbaţi; practicarea purităţii spirituale, morale, etice şi sexuale; clădirea şi menţinerea unor relaţii de familie sănătoase; sprijinirea instituţiilor de cult de care aparţin; slujirea unităţii prin relaţii care nu ţin cont de diferenţele rasiale sau religioase; exercitarea unei influenţe pozitive asupra lumii.[23]

2. Un scop – sau sentimentul că există ceva pentru care merită să-ţi dai viaţa

Sentimentul misiunii – despre care am discutat în capitolul 5 – este împărtăşit mai deplin şi mai profund de cei cu o credinţă durabilă. Un poet polonez din secolul 19, pe nume Cyprian Norwid, scria: "Ca să fie ceea ce se cheamă fericit, omul trebuie să aibă: 1) ceva din care să trăiască, 2) ceva pentru care să trăiască şi 3) ceva pentru care să moară. Lipsa oricăreia dintre acestea poate fi o dramă. Lipsa a două dintre ele poate fi o tragedie."[24] Cea ce ne pune în mişcare pe fiecare dintre noi într-un timp sau altul este căutarea menirii în viaţă. De fapt poate fi chiar suspect să nu ne preocupe, ca adulţi, din când în când, problema "rostului nostru în viaţă".

Martin Seligman, cercetător în domeniul psihologiei, afirmă că găsirea menirii în viaţă necesită "ataşamentul faţă de ceva mai amplu decât sinele singuratic. Întrucât tinerilor de azi le este dificil să ia în serios relaţia lor cu Dumnezeu, să se preocupe de relaţia lor cu patria sau să rămână ataşaţi la familia lărgită, le este mult mai greu să-şi descopere menirea în viaţă. Cu alte cuvinte, sinele este un loc nepotrivit pentru găsirea menirii în viaţă."[25]

Psihiatrul Viktor Frankl a ajuns la o concluzie asemănătoare, după ce a constatat că nivelurile apatiei şi ratelor de suicid erau mai scăzute printre deţinuţii lagărelor de concentrare care îşi păstrau încă un sentiment al rostului lor în viaţă — aveau un scop pentru care merita să trăiască şi chiar să moară. Mulţi dintre ei erau evrei evlavioşi, cărora credinţa le-a oferit motivaţia de a trăi şi de a rezista în faţa opresorilor lor.[26]

Mai remarcaţi, de asemenea, şi rezultatele unui sondaj Gallup, analizat de Robert Wuthnow, sociolog la Princeton University. El a constatat că "spiritualitatea începe să-i îndrepte pe oameni spre compasiune doar atunci când depăşesc un anumit prag al implicării în activităţile colective de natură religioasă." [27]

3. Perspectiva asupra vieţii — sau sentimentul de mulţumire

Credinţa în viitor asigură o viziune sănătoasă asupra sinelui, asupra vieţii şi asupra laturilor eterne ale lucrărilor prezentului. Cu alte cuvinte, produce un sentiment plăcut de mulţumire, satisfacţie, gratitudine.

De exemplu, atunci când un credincios îşi dezvoltă o spiritualitate profundă, atitudinea sa pioasă faţă de Dumnezeu îi oferă o perspectivă sănătoasă asupra propriei persoane. Asta îl ajută să-şi descopere mai bine propriile deficienţe (sau *păcatele*, în limbajul religiei) şi să se despovăreze de ele, obţinând iertarea.

David Myers ne relatează o istorie emoţionantă despre puterea credinţei, dezvăluită în incredibile acte de altruism.

> Pe când armata nazistă reuşea să scufunde navele din convoaiele americane mai des decât puteau fi ele înlocuite, nava SS Dorchester pentru transport de trupe ieşea din portul New York, având la bord 904 puşcaşi marini şi îndreptându-se spre Groenlanda. Printre cei ce-şi lăsau pe chei familiile pradă grijilor, se aflau şi patru capelani militari: predicatorul metodist George Fox, rabinul Alexander Goode, preotul catolic John Washington şi pastorul reformist Clark Poling. La 150 de mile depărtare de ţărm, Dorchester a fost luată în vizor de submarinul U-456. La câteva clipe după impactul torpilei, ... soldaţii se rostogoleau în dezordine din paturi, iar nava se înclina ameninţător, ameninţând să se scufunde. Pe punţi se dezlănţuise haosul, soldaţii ieşeau în panică din cabinele lor fără vestele de salvare şi săreau disperaţi în bărcile deja pline ochi.
>
> Cei patru capelani s-au apucat să împartă oamenilor veste de salvare, încercând să-i calmeze şi să-i convingă să stea ordonaţi pe punte. După ce au dat şi ultima vestă de salvare disponibilă, şi le-au scos pe ale lor şi le-au oferit soldaţilor şi pe acelea, într-un gest de suprem altruism. Din apă, unde sărise ca să se salveze, un marinar i-a văzut pe cei patru capelani ţinându-se de mâini şi rugându-se în latină, engleză şi ebraică. Calmaţi, soldaţii rămaşi pe punte s-au strâns în jurul capelanilor şi li s-au alăturat în rugăciune, aşteptând ca Dorchester să lunece spre străfunduri.[28]

Profunzimea spirituală are un mare impact asupra individului: îl motivează să năzuiască spre o cauză mai înaltă în viaţă, stimulându-l şi întărindu-i rădăcinile care-i hrănesc adevărata împlinire.

Cred că reuşiţi deja să înţelegeţi necesitatea şi utilitatea cultivării spiritualităţii şi caracterului în viaţa dumneavoastră. Vă voi oferi acum câteva sfaturi concrete despre felul în care v-aţi putea îmbogăţi viaţa interioară, spiritualitatea şi caracterul.

Angajarea energiilor spirituale implică satisfacerea a două trebuinţe speciale. Prima este să vă concentraţi asupra verbului *a fi*. A doua este să vă cultivaţi *spiritualitatea*. Haideţi să le discutăm pe îndelete.

Concentraţi-vă asupra verbului "a fi"

Suntem o naţiune dominată de verbul "a avea". Nu ne dorim să *avem* doar lucruri materiale, ci şi cunoştinţe şi informaţii. Ne dorim să *avem* şi abstracţiuni precum iubirea, inspiraţia şi fericirea. Posesiunea ni se pare cea mai mare dintre virtuţi, indiferent la ce bunuri se referă, şi totuşi suntem o societate de oameni cunoscuţi pentru nefericirea lor: singuratici, copleşiţi de griji, deprimaţi,

dependenţi. De fapt, cu cât *avem* mai mult, cu atât suntem mai puţin mulţumiţi.

Pentru a începe să conjugăm mai mult verbul "a fi", ar trebui să ne ocupăm mai ales de ceea ce se află în interiorul nostru — caracterul. În loc de asta, am devenit excesiv de preocupaţi de felul în care apărem în public, de performanţele noastre exterioare. De regulă, rezultatul este că ne prefacem a fi altcineva decât suntem. Ne proiectăm în exterior o viaţă, dar trăim alta. Un efect este lipsa motivaţiilor interioare şi a forţei de a trăi şi de a ne comporta aşa cum ar trebui. Un alt efect este manipularea celorlalţi.

Acesta este motivul pentru care trebuie să ne reîntoarcem la caracter. Avem nevoie să ne trăim viaţa dinspre interior spre exterior. Şi există numeroase trăsături de caracter pe care ar fi cazul să ni le dezvoltăm.

Învăţând de la marii filozofi, de la oamenii de stat pioşi şi de la liderii de succes, putem vedea că trăsăturile de caracter pe care ni le dorim se grupează toate în conceptul de *autenticitate*. Autenticitatea este însuşi nucleul acestei cărţi. Construirea succesului autentic vă impune să fiţi acelaşi şi în forul dumneavoastră interior, şi în ochii lumii — ceea ce înseamnă *integritate*. Prin urmare, armonizaţi-vă viaţa lăuntrică, privată, cu cea exterioară, publică, pe temeiul aceloraşi principii. De la o atare armonizare porneşte fluxul real de energie. În această privinţă, Washingtonul ne oferă exemple dintre cele mai absurde: apărându-şi stilurile de viaţă criticabile, mulţi dintre liderii naţiunii americane încearcă să ne convingă că existenţa lor privată nu are de ce să ne intereseze şi că ce fac ei în particular nu are nici un impact asupra performanţelor lor publice.

Nu acceptaţi niciodată această filozofie, oricum v-ar fi ea prezentată! Aceşti lideri le oferă copiilor noştri modele de urmat. Trebuie să ne intereseze *foarte* mult ceea ce fac în viaţa lor privată. O dată cu poziţiile lor de conducere, funcţionarii publici trebuie să-şi asume şi responsabilitatea de a arăta lumii un stil de viaţă demn de urmat. A separa cele două faţete ale vieţii este ceea ce numea Socrate "dualism". E nesănătos. Viaţa este un tot.

Trebuie să fim oameni integri. De aceea, dintre toate trăsăturile de caracter, integritatea este cea asupra căreia am ales să mă aplec

cel mai mult. Prin urmare, vă întreb: reuşiţi *să fiţi* acelaşi în viaţa publică şi în cea privată?

Un studiu recent, întreprins printre liderii celor 500 de companii de succes din lista *Fortune*, arată că *integritatea* este considerată cel mai important factor la angajarea sau promovarea managerilor din eşaloanele superioare şi cel mai decisiv pentru obţinerea succesului. Interesant este că trăsăturile socotite cel mai puţin importante sunt prezentarea exterioară, aspectul plăcut şi conformismul.[29] (Mie, cel puţin, mi se pare interesant că atributele pe care adolescenţii, mass media şi oamenii, în general, le consideră cele mai importante au de fapt cea mai mică şansă să ne aducă succesul durabil!)

Iată o povestire despre o tânără asistentă medicală, aflată la prima ei participare la o operaţie, în cadrul unui mare spital. Spre sfârşitul operaţiei, asistenta i-a spus chirurgului:

"N-aţi scos decât unsprezece tampoane, domnule doctor. Am folosit douăsprezece."

"Ba le-am scos", a spus chirurgul, "aşa că putem închide."

Asistenta a insistat "Nu-i adevărat, domnule doctor, am folosit douăsprezece tampoane!"

"Eu sunt şeful aici" s-a răstit chirurgul. "Suturează!"

Asistenta a izbucnit: "Nu puteţi face asta, domnule doctor! Gândiţi-vă la pacient!"

Atunci chirurgul a zâmbit şi şi-a tras piciorul cu care ascunsese cel de-al doisprezecelea tampon. "Ai trecut testul!" i-a mai spus asistentei.[30]

Luaţi-vă angajamentul de a fi consecvent — în lume şi în forul dumneavoastră interior. Iar acest angajament trebuie să se axeze pe sistemul propriu de valori. Fiecare dintre noi are un sistem de valori, indiferent de cât de bine este gândit. Trăim conform acestui sistem de valori, fie în mod deliberat, cu toată hotărârea, fie la întâmplare, fără să ne preocupăm de el.

Acum, gândiţi-vă la valorile pe care vi le-aţi formulat aşa cum am văzut în capitolul 4 (despre **însuşirea unor principii durabile**). Puneţi-vă întrebarea dacă nu cumva acele valori nu sunt altceva decât declaraţii pe hârtie, în loc de practici pe care ar trebui să vi le însuşiţi deliberat în întreaga viaţă.

Primul lucru asupra căruia trebuie să vă concentraţi este verbul "a fi": cine sunteţi, care vă este caracterul. Apoi vă recomand să vă examinaţi aria spiritualităţii, deoarece flacăra caracterului are nevoie de o combustie spirituală.

Cultivaţi-vă spiritualitatea

Aţi putea fi o persoană care nu a avut niciodată o orientare religioasă. Dar aici eu vorbesc despre *spiritualitate*. Să vedem care este deosebirea dintre cele două concepte.

Când mă gândesc la spiritualitate, mă gândesc la viaţa noastră interioară, la ceea ce se petrece în lăuntrul nostru. Când mă gândesc la religiozitate, mă gândesc la ceva exterior.

Când mă gândesc la spiritualitate, mă gândesc la anumite relaţii — la relaţia personală pe care o avem fiecare cu Dumnezeu şi, în lumina acesteia, la relaţiile cu cei din jur. Când mă gândesc la religiozitate, mă gândesc la un set de norme — sau la respectarea exterioară a unor reguli.

Când mă gândesc la spiritualitate, mă gândesc la felul cum progresăm, creştem şi ne dezvoltăm în acea relaţie personală cu Dumnezeu. Când mă gândesc la religiozitate, mă gândesc la oamenii care se străduiesc să ajungă perfecţi, fără să reuşească vreodată.

Când mă gândesc la spiritualitate, mă gândesc la transparenţă, deschidere, onestitate. Când mă gândesc la religiozitate, mă gândesc la faţadă, la oamenii care încearcă să-şi ascundă slăbiciunile. Când mă gândesc la spiritualitate, mă gândesc la cineva atrăgător, prietenos, convingător. Când mă gândesc la religiozitate, mă gândesc la nişte oameni insistenţi, care mă cicălesc să le respect regulile.

Cultivarea spiritualităţii înseamnă clădirea unei relaţii pline de sens şi semnificaţii cu Dumnezeul dumneavoastră propriu.

În *American Heritage Dictionary* ("Dicţionarul moştenirii americane"), *spiritul* este definit ca "principiul vital sau forţa care animează fiinţele vii." [31]

Renumitul autor Sam Keen are şi el o definiţie pentru conceptul de spirit: "În fiecare ciclu al respiraţiei, între expiraţie şi inspi-

Spiritualitate	**Religiozitate**
Caracterul interior	Performanţa exterioară
Relaţia cu Dumnezeu şi cei din jur	Reguli
Progres şi creştere	Pretinderea perfecţiunii şi stagnare
Deschidere şi transparenţă	Ostentaţie şi închidere
Atracţie şi convingere	Insistenţă şi agresivitate.

raţie, există un moment de calm absolut, o clipă în care istoria îşi atinge sfârşitul. Apoi se trezesc din nou râvna de a trăi şi neliniştea divină, plămânii imploră să fie umpluţi cu aer, trupul năzuieşte să fie animat de spirit."[32]

De dragul simplităţii, când spun spirit, mă refer de fapt la latura spirituală a fiinţei lăuntrice. Mulţi gânditori sunt de părere că fiinţa umană are trei laturi: trupul, sufletul şi spiritul. Trupul (fiinţa exterioară) are de-a face cu aspectele fizice, materiale ale vieţii; sufletul este legat de aspectele mentale, afective sau volitive ale existenţei; iar spiritul se ocupă de aspectele intangibile pe care le căutăm în relaţia cu supranaturalul. Pentru ca o fiinţă umană să trăiască o viaţă sănătoasă şi încununată cu succes autentic, trebuie să-şi integreze toate cele trei părţi ale fiinţei sale. Altminteri ar semăna cu un scaun rămas în două picioare.

Sufletul este locul unde se dezvoltă caracterul. Dar spiritul este cel care hrăneşte sufletul. Spiritul îi dă perspectivă şi putere. Hrănind şi crescând latura spirituală a vieţii, vă formaţi perspectiva de care aveţi nevoie pentru a vă dezvolta şi celelalte rădăcini (principiile). Amintiţi-vă înţelepciunea pe care a dobândit-o Solomon la capătul vieţii: "Teme-te de Dumnezeu şi păzeşte-I poruncile". Pentru el, ordinea era cât se poate de clară: mai întâi trebuie slăvit Dumnezeu. Astfel obţinem perspectiva şi determinarea de a respecta poruncile Lui şi de a aplica principiile universale în propria noastră viaţă. Socrate, despre care se poate spune că este unul dintre cei mai mari moralişti ai tuturor timpurilor, se referea la deşertăciunea caracterului lipsit de spiritualitate, afirmând: "Toată înţelepciunea acestei lumi nu-i decât o barcă minusculă,

căreia trebuie să-i ridicăm pânzele atunci când părăsim viaţa. Ce bine ne-ar prinde să avem o temelie mai fermă care să ne poarte în depărtări — *poate un cuvânt divin*" (sublinierea îmi aparţine).

Cultivarea laturii spirituale vă asigură şi forţa de care aveţi nevoie pentru a trăi pe baza acestor principii. Rugăciunea, credinţa, speranţa şi convingerea că există o sursă transcendentă de viaţă — toate acestea i-au ajutat pe oameni, dintotdeauna, să-şi împlinească năzuinţele înalte în viaţă — dar adesea chiar şi pe cele mai lumeşti.

Aflat pe patul de moarte, Napoleon reflecta la forţa armelor şi o compara cu forţa decisivă a minţii, spunând: "Mor înainte să mi se fi scurs zilele, iar trupul meu va fi înapoiat ţărânii, ca să fie mâncat de viermi. Ce abis se cască între adânca mea suferinţă şi împărăţia eternă a lui Hristos! Mi se pare aşa o minune că, în timp ce visele ambiţioase pe care le-am avut eu, sau Alexandru cel Mare, sau Iulius Cezar, s-au spulberat de parcă nici n-ar fi fost, un simplu iudeu, Iisus, a fost în stare să-şi întindă mâinile deasupra veacurilor, călăuzind destinele oamenilor şi naţiunilor."

Siddartha Gautama, pe care îl cunoaştem sub numele de Buddha Sakyamuni, a renunţat la o existenţă regală şi a pornit în căutarea iluminării şi a forţei spirituale. Conştient de inevitabilitatea îmbătrânirii şi morţii, Buddha a căutat o cale care să-l poarte dincolo de realitatea existenţei umane. Călăuzitorul iudeilor, Moise, dar şi apostolul Pavel, au căutat şi ei această cale, rătăcind în deşert. Şi astăzi, încă, bărbaţi şi femei din toate mediile continuă să-şi afle forţa şi perspectiva în tărâmul spiritului.

În fascinanta sa carte *Hymns to an Unknown God* ("Imnuri pentru un Dumnezeu necunoscut"), Sam Keen încearcă să găsească răspunsuri la un set de întrebări penetrante:

> Ce mai înseamnă pentru noi, cei de azi, conceptul de spirit? Mai avem oare, cei mai mulţi dintre noi, vreo idee despre semnificaţiile acestui cuvânt? Şi dintre cei care încă mai credem în locul în care trebuie să sălăşluiască spiritul, un loc numit suflet sau Dumnezeu, câţi oare îl mai simţim în viaţa noastră de zi cu zi? Mai este oare cu putinţă, în această epocă a haosului, să simţim sacrul în viaţa cotidiană, sau suntem nevoiţi să ne lăsăm spiritul sau dumnezeul la garderobă, atunci când mergem la lucru?

> Tânjim după ceva care să ne arate rostul şi ţelul existenţei noastre de zi cu zi, ceva mai convingător decât vorbele goale rostite în numele lui Dumnezeu sau decât serviciile religioase de la sfârşit de săptămână.[33]

Arareori se întâmplă să treacă o săptămână fără ca vreun prieten sau necunoscut să-mi pomenească de acea tânjire de care vorbeşte Keen.

M-a vizitat recent un afacerist australian, "doar aşa, ca să facem cunoştinţă". Dar după câteva minute de conversaţie politicoasă a început să-mi împărtăşească problemele sufleteşti pe care le are. Spunea el: "Am tot ce se poate cumpăra cu bani, dar am început la un moment dat să mă îngrop tot mai mult în munca mea, să-mi neglijez soţia şi copiii în plan afectiv şi să-mi caut tot mai des refugiul în băutură." Mi-a mai povestit apoi că, ajutat de un prieten şi de participarea la întrunirile Alcoolicilor Anonimi, a început să-şi pună din nou viaţa la punct. Totuşi, spunea el, "Ştiu că încă îmi mai lipseşte ceva. Trebuie să fie ceva legat de rugăciune şi de creşterea mea spirituală."

Un artist aflat în al şaptelea deceniu al vieţii i se confesa lui Sam Keen astfel:

> După ce am reuşit să trec cumva de cele câteva crize de la jumătatea vieţii, am început să mă simt mai bine cu mine însumi. Am o viaţă de familie plăcută, iar copiii mei au plecat de acasă şi au pornit bine în propriile lor vieţi. În ultimii ani mi-am câştigat mai multă faimă şi am acumulat mai multă avere decât sperasem în visele mele cele mai îndrăzneţe. Mi-am putut cumpăra tot ceea ce mi-am dorit vreodată — o casă elegantă, o maşină bună, vacanţe aventuroase în locuri exotice. Am făcut donaţii societăţilor de binefacere pe care le-am ales, am fost generos cu prietenii şi rudele. Din câte îmi dau seama, nu mai am nici o trebuinţă sau dorinţă pe care să nu mi-o fi satisfăcut. Şi totuşi simt cum tânjesc după o împlinire pe care nici măcar nu mi-o pot imagina şi pe care nu o pot numi decât spirituală.

Keen i-a răspuns:

> Probabil că succesele sau eşecurile pe care le-ai avut în dragoste şi în muncă ţi-au imprimat dorinţa arzătoare de a găsi o semnificaţie superioară în viaţă şi un scop mai înalt. Poate că

faptul că ai trecut atât de aproape de boală şi moarte ţi-a spulberat vechile certitudini şi te-a copleşit de dubii. Sau poate că disperarea care te cuprinde în faţa nebuniei modernităţii ţi-a stârnit dorinţa de a spera din nou, de a avea o viziune proaspătă asupra sacrului.[34]

De fapt, această năzuinţă spre sacru este o tendinţă tot mai pronunţată în lume şi în SUA. Coperta numărului din 28 noiembrie 1994 al revistei *Newsweek* dezvăluie această tendinţă: "În căutarea SACRULUI ... America se străduieşte să-şi găsească identitatea spirituală"

În articol se spune: " Brusc a devenit OK, ba chiar şic, să foloseşti cuvintele cu *s*: suflet, sacru, spirit, slăbiciune" În propriul său sondaj, publicaţia *Newsweek* a constatat că 58% dintre americani spun că simt nevoia unei creşteri spirituale; o treime dintre adulţi afirmă că au trăit o experienţă mistică sau religioasă.[35]

Una dintre cele mai fascinante dintre descoperirile mele după ani întregi de cercetări şi interviuri este prezenţa predominantă a spiritualităţii în vieţile persoanelor de succes în lumea afacerilor sau în cultură. Din cine ştie ce motiv, rolul spiritualităţii este trecut adesea sub tăcere — probabil că oamenii o consideră un subiect prea personal pentru a fi discutat în public. Dar această discreţie ar putea duce la o separare nesănătoasă între latura spirituală şi cea seculară — o separare care n-ar trebui să existe niciodată şi care, până la urmă, ne împiedică să ajungem la succesul autentic.

În încercarea de a vă prezenta câte ceva din ceea ce am obţinut în cercetările mele, am ales câteva comentarii despre spiritualitate ale unora dintre cei cu care am purtat discuţii pe acest subiect.

- "Vă îndemn... să vă aţintiţi privirile mai presus de ceea ce puteţi vedea. Există o veritabilă maiestate în conceptul puterii nevăzute, ce nu poate fi nici măsurată, nici cântărită." — Ted Koppel, ABC News
- "Orice jurnalist care-şi merită numele ştie că, în ziua de azi, adevăratul 'story' este să defineşti ce anume înseamnă a fi spiritual. Este cel mai mare 'story' ...al acestui secol." — Bill Moyers, comentator TV.
- "Ştiu că Dumnezeu se află peste tot şi în toate lucrurile. Nu există nici un loc din care Dumnezeu să lipsească, nici măcar în mine însumi." — Robert Fulgham, autor de bestselleruri şi conferinţe
- "Sunt încredinţat că fiecare persoană este creată după chipul şi asemănarea lui Dumnezeu. Pentru cei dintre noi care am primit darul de a-i conduce pe semenii noştri, această credinţă are implicaţii enorme." — Max DePree, preşedinte la Herman Miller
- "Nu suntem fiinţe umane care trăiesc o experienţă spirituală. Suntem fiinţe spirituale care trăiesc o experienţă umană." — Wayne Dyer, autor de bestselleruri
- "Nu-l putem epuiza pe Dumnezeu. Resursele Sale sunt nesfârşite, mereu disponibile şi oferite în mod gratuit în numele dumneavoastră." — Mary Kay Ash, fost director de firmă
- "Ceea ce ne menţine seninătatea credinţei se află peste tot în viaţa noastră cotidiană, un semn că credinţa domină prin lucrurile ordinare: prin pregătitul hranei şi statul la taifas, prin povestitul basmelor şi actul de dragoste, prin pescuit, prin îngrijitul animalelor, florilor şi porumbului dulce, prin sport, muzică şi lectură, prin creşterea copiilor — peste tot unde printre lucrurile materiale străluceşte slava." — Garrison Keillor, gazda emisiunii de radio "Prairie Home"
- "Am început să mă rog, cerându-i lui Dumnezeu să-mi dăruiască mila, înţelegerea şi puterea de a-i ajuta pe ceilalţi. Chiar în timp ce mă rugam, am simţit ceva care mi-a atins sufletul şi am trăit o nou-găsită pace." — Zig Ziglar, autor de bestselleruri şi specialist în tehnici de vânzare
- "Capacitatea de a te entuziasma este o calitate spirituală venită din interior. Nu trebuie să fie nevoie de cuvinte de îmbărbătare sau de stimulente. Sunt valoros pentru că Dumnezeu m-a creat înzestrat cu valoare şi bogăţie interioară." — Denis Waitly, autor de cărţi şi conferinţe
- "Nu există nici un domeniu în care credinţa să-ţi fie încercată atât de mult ca în cel al afacerilor, indiferent de scara acestora. Pornim de la ideea că Dumnezeu este de fapt proprietarul a tot ceea ce posedăm." — Carl Lindner III, partener în American Financial Corporation
- "Credinţa mea religioasă ... satisface... cea mai fundamentală trebuinţă umană. Aceasta este nevoia de a şti că ... viaţa

noastră ... valorează mai mult decât o simplă străfulgerare momentană în univers." Harold Kushner, rabin şi autor de bestselleruri

- "Sarcina mea este să fac bine. Restul se află în mâinile Domnului." Martin Luther King Jr., activist pentru drepturile omului
- "Primul nostru obiectiv (să-l slăvim pe Dumnezeu în tot ceea ce facem) nu este doar o simplă expresie religioasă — mozaică, protestantă sau catolică. Este mai degrabă declararea faptului că munca noastră începe de la Dumnezeu. Respingem ideea că ... raţiunea de a trăi a omului este stăpânirea totală a lumii." C. Willian Pollard, preşedinte şi director la Service Master Inc.

Aceşti lideri nu îşi exprimă spiritualitatea în acelaşi fel şi nici nu împărtăşesc aceeaşi credinţă. Dar au cu toţii o credinţă pe care se străduiesc să şi-o cultive şi să şi-o integreze deopotrivă în viaţa profesională şi cea personală.

Dacă doriţi să reuşiţi cu adevărat, trebuie să vă cultivaţi această dimensiune a vieţii.

1. Rugaţi-vă

Cum vă cultivaţi spiritualitatea? Vă voi sugera trei paşi simpli pe care îi puteţi face. Primul este să învăţaţi să-l simţiţi pe Dumnezeu — adică să vă rugaţi.

V-am mai povestit că acum mai mulţi ani, pe când locuiam la Philadelphia, aveam lângă casă o cofetărie numită Donuttery. Ori de câte ori mă aflam la mai puţin de o milă de Donuttery, îmi şi apărea în faţa ochilor o gogoaşă fierbinte cu scorţişoară, mustind de unt. Îi simţeam şi mireasma. O vedeam aievea. Îi simţeam gustul şi, asemenea căţelului lui Pavlov, începeam să salivez doar gândindu-mă la gogoaşa aia cu scorţişoară.

Într-un sens strict real, aceeaşi reacţie trebuie să o aveţi şi dumneavoastră în relaţia cu Dumnezeu. Trebuie să fiţi aproape în stare să-L atingeţi, să-L simţiţi, să-I simţiţi gustul. Să simţiţi un Dumnezeu plin de dragoste, milă şi grijă şi să-I acceptaţi prezenţa în Univers în fiecare clipă a zilei.

Cum aţi face asta?

Vorbiţi cu El prin *rugăciune*. Nu neapărat o rugăciune formală, organizată. Ci o rugăciune precum o conversaţie simplă, deschisă, onestă. Spuneţi-I care sunt nevoile, dorinţele, bucuriile, supărările, frustrările şi aşteptările dumneavoastră.

Spunea Ken Blanchard, autor de bestselleruri: "Încerc să pătrund încet în dimineţile mele". Prietenul meu Ken, asemenea altora cu care am stat de vorbă şi pe care i-am observat de-a lungul timpului, îşi petrece între 15 minute şi 2 ore zilnic în singurătate, meditând, reflectând şi rugându-se.

Cum spunea un lider, "Am atâtea de făcut, încât trebuie să-mi petrec o oră întreagă pe zi în meditaţie şi rugăciune, dacă vreau să le izbândesc pe toate." Ideea lui este cât se poate de clară: răgazul de reflecţie şi rugăciune îi asigură perspectiva, forţa şi pacea nu numai de a face lucrurile aşa cum trebuie, ci şi de a face lucrurile care trebuie.

Conducătorul unei corporaţii de trei miliarde de dolari mi-a spus odată că îşi cercetează zilnic agenda, reflectând la ziua care a trecut, ca să vadă dacă nu cumva s-a purtat rău, incorect sau agresiv cu cineva. Dacă da, îi cere iertare Domnului şi, după caz, persoanei respective. După părerea lui, acest răgaz îl ajută să vadă lucrurile mai clar şi să funcţioneze mai bine acasă şi la locul de muncă.

Din ce am aflat de la alţii, oamenii au deprinderi variate în privinţa rugăciunii — rostesc câteva vorbe de mulţumire şi îşi exprimă pe scurt grijile, problemele şi bucuriile. Cu toţii consideră că aceste momente de supunere activă faţă de o sursă supranaturală sunt ESENŢIALE pentru eficacitatea lor în viaţă — lucru valabil în general pentru oricine încorporează rugăciunea în viaţa lor de zi cu zi.

Prin urmare, formaţi-vă deprinderea rugăciunii. Începeţi prin a vă acorda un răgaz zilnic de meditaţie. Apoi învăţaţi să vorbiţi cu Dumnezeu în fiecare zi, aşa cum vorbiţi cu un prieten.

2. Meditaţi la principiile generale

Al doilea pas pe care îl puteţi face este să învăţaţi să *meditaţi*.

În privinţa meditaţiei există astăzi o mulţime de discuţii. Cele mai multe dintre ele se referă la o formă orientală de meditaţie, numită "Meditaţia transcendentală". Aceasta porneşte de la ideea că Dumnezeu se află peste tot în jurul nostru; că omul este fundamental bun; că Dumnezeu se află în om; că dacă ne golim

mintea, Dumnezeul nostru lăuntric ne va ajuta să ne fructificăm pe deplin potenţialul.

Eu, unul, subscriu la o altă formă de meditaţie. Tipul de meditaţie care mă ajută cel mai mult are la bază ideile ebraice. Vechii scriitori evrei vorbesc despre meditaţiile asupra Legii (sau asupra Principiilor) care trebuie să aibă loc zi şi noapte. Ideea de bază este că, dacă ne-am goli într-adevăr mintea — chiar dacă ar fi *posibil* aşa ceva — am rămâne doar cu propriile noastre resurse limitate. Ceea ce trebuie să facem este să ne umplem mintea cu gânduri curate, care să ne influenţeze în bine stilul de viaţă. Pentru mine, secretul creşterii spirituale este să meditez la marile idei şi adevăruri care mă ajută să cresc şi să-mi dezvolt şi să-mi integrez caracterul în viaţă.

Aşadar, învăţaţi să meditaţi. Faceţi din meditaţie o deprindere de zi şi de noapte. Acordaţi-vă un răgaz de meditaţie dimineaţa, în care să vă concentraţi asupra planurilor de peste zi şi poate să vă gândiţi puţin la adevărurile profunde care au îmbogăţit omenirea. De asemenea, opriţi-vă puţin şi în mijlocul zilei, ca să vă "trageţi sufletul", privind la minunile lumii din jur. În sfârşit, meditaţi puţin seara, înainte de culcare, reflectând la ziua care s-a scurs, oprindu-vă la gândurile care au dat sens vieţii dumneavoastră. Observaţi cu atenţie ce se întâmplă, pe măsură ce începeţi să vă schimbaţi, pornind din lăuntrul dumneavoastră spre exterior.

3. Exprimaţi-vă credinţa

Al treilea pas în cultivarea spiritualităţii este *exprimarea credinţei*. Pe scurt, credinţa înseamnă a fi convins că puteţi obţine ceva pozitiv indiferent unde vă aflaţi în viaţă. Totuşi credinţa nu poate fi mai bună decât obiectul ei. De aceea, vă îndemn cu căldură să vă gândiţi bine şi intens la sursa credinţei dumneavoastră. Încercaţi să aflaţi:

1. În ce măsură are credinţa dumneavoastră credibilitate istorică?
2. Există vreo dovadă că credinţa respectivă ar fi produs schimbări în viaţa adepţilor ei?
3. În ce măsură reuşeşte credinţa respectivă să răspundă problemelor de viaţă — găsirea menirii în lume, iertarea, forţa vitală, direcţia, valorile etc.?

Eficacitatea unei credinţe este direct proporţională cu sentimentul că acel Dumnezeu are o existenţă reală. Credinţa este ca un muşchi: cu cât lucrează mai mult, cu atât creşte mai mare şi mai puternic.

Acum câţiva ani, o prietenă de-a mea se simţea cu totul şi cu totul copleşită de griji. Îşi făcea griji din orice. Dacă nu avea din ce să-şi facă griji, o îngrijora faptul că nu avea nimic care s-o îngrijoreze. Apoi cineva a învăţat-o să-şi stăpânească anxietăţile, prezentându-i cinci principii: 1) *nu te mai agita* (sau nu te îngrijora); 2) *încrede-te* în Domnul; 3) *supune-te* Domnului; 4) *lasă-te* în voia Domnului; 5) *slujeşte-L* pe Domnul.

Reflectând la felul în care îşi folosise credinţa în viaţă, ea spunea: "Am început să-mi folosesc credinţa aplicând toate aceste principii. După o perioadă, am învăţat că pot să-mi exprim credinţa în soluţionarea oricărui fel de conflict — mental, afectiv, spiritual sau financiar. Iar credinţa mea a crescut în tonus ca un muşchi bine lucrat, până când am început să am credinţă pentru toate lucrurile însemnate din viaţa mea. În prezent, exprimarea credinţei a devenit pentru mine o necesitate absolută."

În multe domenii, experţii admit necesitatea creşterii spirituale a fiinţei umane. Ceea ce vreau eu să înţelegeţi este că vă puteţi construi o relaţie cu Dumnezeu în acelaşi mod în care vă construiţi relaţia cu un prieten apropiat. Este o relaţie plină de sens, de însemnătate. Este o relaţie care se poate aprofunda. Şi este o relaţie care vă aparţine şi despre care nu este nevoie să vorbiţi dacă nu doriţi. Bucuraţi-vă de ea şi lăsaţi-vă spiritul să crească, cultivându-l.

Dacă reuşiţi să vă construiţi o relaţie cu Dumnezeu şi dacă vă întemeiaţi viaţa pe caracter — adică dacă învăţaţi să conjugaţi mai cu seamă verbul "a fi" — atunci veţi reuşi să vă angajaţi energiile spirituale. Veţi dobândi însemnătate şi împlinire în viaţă.

Acţiuni de întreprins

1. Ce deosebiri există între caracterul dumneavoastră (fiinţa lăuntrică) şi personalitatea dumneavoastră (proiecţia în exterior) în următoarele domenii?

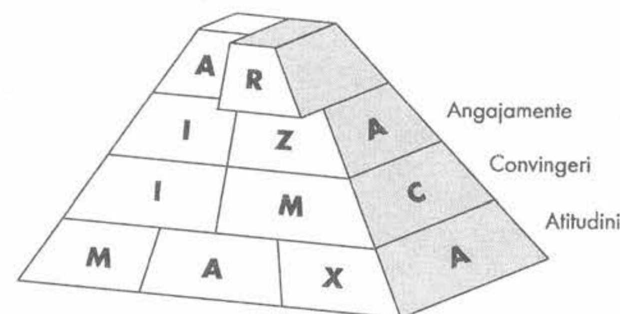
Domeniul	Caracterul (ființa lăuntrică)	Personalitatea (ființa exterioară)
Viața de familie	(ex.: mă simt pustiit, fără direcție)	(ex.: dau impresia că țin cârma bine în mână)
Viața profesională		
Viața socială		

2. Cum ați putea realiza armonie într-unul dintre domeniile de mai sus, începând încă din săptămâna aceasta? Alcătuiți-vă și puneți-vă în aplicare un plan de acțiune. De exemplu, ocupați-vă de sentimentul de pustiu pe care îl aveți în suflet și încercați să-l umpleți, adăpându-vă de la izvoarele adevărului (citiți o carte de căpătâi, reflectați la măreția creațiunii, alcătuiți o listă a lucrurilor pentru care trebuie să fiți recunoscător și meditați la ea de mai multe ori pe zi etc.).
3. Asupra căreia dintre cele trei aptitudini de dezvoltare spirituală trebuie să vă concentrați de această dată? Ce exercițiu de 15 minute pe zi v-ați putea propune în cadrul unui program de 21 de zile pentru deprinderea aptitudinii respective?

Capitolul 9

Reglați-vă din mers traiectoria

Parcurgeți distanța dintre punctul A și punctul B pe calea potrivită



Pentru o ființă dăruită cu conștiință, a exista înseamnă a se schimba, a se schimba înseamnă a se maturiza, iar a se maturiza înseamnă a continua la nesfârșit să se auto-creeze.

— Henri Bergson filozof și scriitor fancez, 1859-1941 —

Probabil că ați văzut simulatoarele acelea de conducere auto, care înfățișează mașini ce rulează pe autostradă. Le găsiți prin toate sălile de jocuri electronice unde se distrează puștii. Poate chiar le-ați încercat și dumneavoastră. Apeși un buton și deodată imaginile de pe ecran încep să-ți sară în față.

Tragi de volan, încerci să ocoleşti obstacolele, accelerezi, frânezi, faci ajustări rapide în funcţie de situaţie, iar câteodată te şi ciocneşti cu câte ceva (eu păţesc asta de foarte multe ori). Trebuie să fii atent la maşinile de pompieri. Încerci să depăşeşti prin stânga maşina accidentată întâlnită în cale, dar nu te încadrezi şi te pomeneşti în şanţ. Apoi hai înapoi pe drum şi calc-o, fiindcă trebuie să recuperezi timpul pierdut!

Reuşeşti să ajungi la capăt, dar de regulă nu fără măcar câteva accidente. La următoarea rundă, nivelul creşte: maşina merge mai repede, apar în cale mai multe obstacole, sunt mai multe ajustări de făcut în unitatea de timp.

Ce ne pretinde acest joc ca să rămânem pe drum? Foarte multă atenţie şi o mulţime de corecţii pe parcurs. Dar la fel se întâmplă şi în muncă, şi în viaţa particulară. Acesta este principiul pe care îl vom discuta în capitolul de faţă — cum să vă revizuiţi acţiunile cu rigoare sau cum să ajungeţi de la A la B pe calea potrivită.

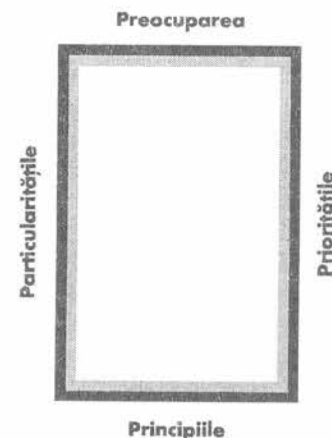
Mulţi dintre noi ne închipuim că singurul drum corect spre orice destinaţie este linia dreaptă. Dar în viaţă lucrurile nu merg aşa. Viaţa este mai dezordonată. Prin urmare, dacă dorim să trăim o viaţă plină de succes, în care să ne maximizăm potenţialul, avem nevoie de tot felul de corecţii pe parcurs. Trebuie să învăţăm cum să răspundem necesităţilor întâlnite în cale, să ne revizuim acţiunile cu rigoare şi consecvenţă.

Dacă vă doriţi "măiestria" în corecţiile traiectoriei, e bine să învăţaţi să folosiţi cu iscusinţă următoarele trei strategii, pe care eu le numesc astfel: *formalizarea*, *focalizarea* şi *flexibilizarea*. Aceste strategii vă oferă instrumentele şi aptitudinile esenţiale pentru a vă forma penultima rădăcină esenţială: **reglarea din mers a traiectoriei**.

Formalizarea

Formalizarea înseamnă a vă forma o perspectivă de ansamblu şi a simţi care sunt parametrii determinanţi în diferitele aspecte ale vieţii. Ori de câte ori vă confruntaţi cu o decizie, trebuie să începeţi de la formalizarea acesteia. În ce se încadrează decizia respectivă? După ce anume vă puteţi ghida? Care sunt elementele care îi vor conferi stabilitate? Aici este vorba de patru aspecte

majore, care vă vor deveni mai clare dacă le reprezentaţi ca pe laturile unui tablou: *preocuparea*, ceea ce vă interesează în situaţia respectivă şi în viaţă; *priorităţile* respectivei situaţii şi ale vieţii dumneavoastră; *principiile* care vă guvernează în viaţă şi în situaţia respectivă; şi, în sfârşit, *particularităţile* — elementele care vă deosebesc şi vă diferenţiază de ceilalţi, calităţile şi slăbiciunile dumneavoastră.



1. Preocuparea

Primul lucru de care aveţi nevoie pentru formalizarea situaţiei în care vă aflaţi este să aflaţi ce anume vă preocupă. Trebuie să înţelegeţi ce anume urmăriţi cu decizia respectivă, analizând-o în raport cu ţelurile şi misiunea în viaţă. Dacă vă reîntoarceţi la principiul al cincilea prezentat în cartea de faţă, **mergeţi pe calea propriei misiuni**, veţi descoperi acolo cadrul în care trebuie să se afle o decizie majoră. Apoi analizaţi ce anume vă preocupă şi doriţi să rezolvaţi. Întrebaţi-vă ce legătură există între acea problemă şi misiunea dumneavoastră în viaţă.

Cei mai buni lideri au fost întotdeauna oamenii care au putut să vadă rezultatele actelor lor cu mult înainte de a le întreprinde. Acesta este motivul pentru care vă trimit înapoi la declaraţia de misiune, făcută sub forma unor ţeluri clare. Încotro doriţi să vă îndreptaţi? Care consideraţi că este ţelul dumneavoastră suprem în viaţă — în viaţa personală, de familie, profesională, spirituală?

Încercaţi să vă formaţi o viziune, o credinţă, ca să ştiţi exact încotro mergeţi.

Thomas Watson, fondatorul companiei IBM a fost întrebat odată când anume i-a devenit clar că firma pe care o conduce va avea un succes imens. La care el a răspuns: "Chiar de la început." Răspuns tipic pentru un mare lider. Un lider adevărat are din start viziunea a ceea ce doreşte să înfăptuiască. Şi are credinţa care îl mână să meargă înainte.

Să ne închipuim că decizia pe care o aveţi de luat se referă la admonestarea unuia dintre membrii colectivului pe care îl conduceţi. Trebuie să decideţi cum anume să procedaţi. Un punct de plecare este să vă întrebaţi care este scopul dumneavoastră, ce anume vă *preocupă*? Ce doriţi să obţineţi? Asemenea întrebări — şi răspunsurile pe care le daţi — vă impun să vă gândiţi bine şi nu vă îngăduie să vă mulţumiţi doar cu o reacţie la situaţia ivită. Dacă ceea ce vă preocupă este să-l ajutaţi pe angajatul în cauză să crească, în virtutea principiului dumneavoastră de a **rezona activ**, atunci abordarea pe care o veţi adopta este determinată decisiv de această perspectivă.

Conceptul de a vă defini *preocuparea* vă îngăduie să vedeţi întreaga pădure chiar şi atunci când vă ocupaţi de un singur copac. Dacă nu adoptaţi o perspectivă suficient de largă, riscaţi să irosiţi o oportunitate preţioasă, luând o decizie proastă, cu efecte distructive mai târziu.

2. Priorităţile

Al doilea element major al formalizării este aptitudinea în stabilirea *priorităţilor*. Am discutat şi mai înainte de formularea priorităţilor în viaţă, în capitolul despre principiul de a **integra echilibrat totul în viaţă** — care este un bun punct de pornire în elaborarea deciziilor. Dacă reuşiţi să vă clarificaţi priorităţile pe baza paradigmei pe care v-am propus-o (iubirea lui Dumnezeu, iubirea de sine şi iubirea aproapelui), înseamnă că aveţi deja o temelie solidă în luarea deciziilor.

Mai aveţi însă nevoie şi să vă înţelegeţi priorităţile *în situaţia dată*. De exemplu, dacă atunci când aveţi de admonestat un angajat puneţi problema respectivă mai presus de grija pe care trebuie să i-o arătaţi persoanei în cauză, riscaţi să produceţi o fisură

importantă în relaţia dumneavoastră cu acesta, lucru care ar putea avea consecinţe distructive. Nu uitaţi, dacă vă aflaţi pe lume pentru a-l iubi pe Dumnezeu, pe dumneavoastră înşivă şi pe cei apropiaţi, dacă trebuie să le arătaţi o grijă autentică, să-i stimulaţi, să-i formaţi, să le maximizaţi potenţialul, aceste lucruri trebuie să fie imprimate în modul în care vă stabiliţi priorităţile. Iar deciziile pe care le luaţi şi acţiunile pe care le întreprindeţi trebuie să fie în armonie cu setul de priorităţi stabilite.

3. Principiile

A treia latură a cadrului este cea a sprijinirii pe *principiile dumneavoastră*.

După părerea mea, principiile seamănă cu nişte şine de tren. Trenul nu se poate mişca uşor dacă nu are şine. Şi totuşi, câteodată, precum trenurile deraiate, încercăm să mergem înainte chiar fără a avea principiile supreme care ar trebui să ne călăuzească. Deşi s-ar putea să gândiţi că şinele îngrădesc întrucâtva libertatea de mişcare a trenului, ele de fapt îl ajută să înainteze mai lin şi mai rapid. La fel, principiile supreme, ancorate în absolut, ne călăuzesc şi ne ajută să ne facem lucrarea mai bine. Veţi fi surprins de cât de liberă, agilă şi creativă devine mintea datorită lor.

Dacă nu v-aţi dezvoltat încă propria filozofie de viaţă, adică nu v-aţi formulat încă un set de principii care să vă organizeze şi să vă călăuzească, vă sugerez să porniţi de la cele zece principii de acţiune ale modelului de MAXIMIZARE, prezentate în această carte. În orice situaţie v-aţi afla, le puteţi folosi ca pe o grilă. Întrebaţi-vă, pur şi simplu, cum se aplică în situaţia respectivă principiul **mişcaţi lucrurile**, de pildă. S-ar putea să ajungeţi la concluzia că rezolvarea unei probleme vă impune să luaţi iniţiativa. La drept vorbind, dumneavoastră sunteţi cel de la cârmă. Aşa că fiţi proactiv!

Apoi treceţi la principiul **asumării propriei individualităţi**. S-ar putea, de exemplu, să aveţi reticenţe faţă de decizia pe care trebuie s-o luaţi pentru că nu aveţi destulă încredere în dumneavoastră. Acest principiu vă poate ajuta să vă corectaţi impresia greşită despre sine.

Treceţi aşadar, pe rând, la fiecare principiu de acţiune al modelului de MAXIMIZARE. De fapt, haideţi să luăm acum scenariul

conturat mai sus (admonestarea unui angajat), şi să vedem cum se aplică câteva dintre principiile modelului.

Mişcaţi lucrurile	"Trebuie să-mi asum acum răspunderea pentru această situaţie, nu s-o amân întruna numai fiindcă mă tem să nu mă simt victimă."
X-cludeţi negativismul	"Trebuie să fiu clar în privinţa problemei în cauză, dar voi proceda într-un mod care să-l ajute pe individ, să-i imprime o atitudine pozitivă, nu să-l las pradă disperării şi descurajării. În plus, trebuie să-mi păstrez atitudinea pozitivă chiar dacă întreaga problemă mă irită foarte mult. Trebuie atacată problema, nu persoana."
Însuşiţi-vă principii durabile	"Trebuie să mă asigur că respect procedurile şi standardele etice necesare în astfel de situaţii. În special, trebuie să arăt individului în cauză ce principii sau valori ale companiei a încălcat."
Mergeţi pe calea propriei misiuni	"E nevoie să ţin cont că rostul meu este să-i ajut pe oameni să crească. Asta este o parte a misiunii mele în viaţă. Trebuie să comunic clar că exact acest lucru urmăresc prin ceea ce fac. Şi trebuie să fac asta cu blândeţe şi iscusinţă. Totodată trebuie să-i arăt angajatului cum anume să-şi corecteze comportarea, în zilele care vor veni, realizând o armonizare mai bună între misiunea sa proprie şi cea a companiei."
Angajaţi-vă energiile spirituale	"Am nevoie de o forţă supranaturală care să-mi dea înţelepciunea, sensibilitatea şi blândeţea în discuţiile cu angajatul în cauză, fiindcă pe moment nu simt că posed asemenea calităţi. Am nevoie de integritate ca să fiu deschis şi direct şi, totodată, grijuliu şi sensibil faţă de situaţia respectivă."
Evitaţi renunţarea	"E nevoie să-i arăt angajatului hotărârea mea de a mă ocupa de el, că mă aflu de partea lui, că-l admir, că-i sunt prieten şi că doresc să-l fac să învingă. Nu voi îngădui ca o simplă problemă să distrugă relaţia dintre noi."

Înţelegeţi acum mai bine felul în care puteţi să luaţi fiecare principiu şi să-l aplicaţi în formalizarea situaţiei concrete în care vă aflaţi?

4. Particularităţile

În sfârşit, formalizarea situaţiei vă impune să vă înţelegeţi propriile *particularităţi*. Am mai discutat despre aceasta în capitolul doi, despre principiul **asumării propriei individualităţi**, când v-am cerut să vă analizaţi cu atenţie calităţile şi defectele proprii. De această dată, este vorba de a afla care sunt tendinţele şi slăbiciunile care v-ar putea influenţa într-o anumită situaţie. De exemplu, în confruntarea cu o altă persoană s-ar putea să vă fie greu să spuneţi lucrurilor pe nume, fiindcă vă temeţi să nu păreţi dezagreabil. De fapt, la rădăcina acestei dificultăţi se află o problemă de integritate, aşa că s-ar putea să vă pomeniţi în toiul unui conflict interior, în loc să rezolvaţi într-adevăr situaţia în cauză.

Dacă astfel stau lucrurile, aveţi mare grijă! Ar fi recomandabil ca la prima confruntare la care luaţi parte să mai aveţi pe cineva alături, care să vă îndrume. Ar mai fi util să vă scrieţi pe hârtie cuvintele pe care doriţi să le rostiţi, ceea ce vă ajută integritatea, fiind şi sincer, şi prietenos. Apoi este bine să aveţi un prieten căruia să-i relataţi ce aţi făcut şi ce aţi spus şi care să vă ofere o critică utilă. Toate aceste lucruri au rostul de a vă proteja, şi pe dumneavoastră, şi pe ceilalţi, de propriile slăbiciuni.

În ceea ce priveşte formalizarea unei situaţii, este util să apelaţi la un grup de prieteni — sau măcar la unul singur — care să vă ofere o perspectivă onestă. De fapt, eu vă recomand să vă găsiţi câte un tip de consilier sau de mentor pentru diferitele aspecte al vieţii.

În primul rând, ar trebui să vă găsiţi un mentor sau sfătuitor personal: un prieten care vă cunoaşte bine, care vă iubeşte destul de mult pentru a vă spune în faţă adevărul despre calităţile şi defectele, despre consecvenţele şi inconsecvenţele dumneavoastră.

În al doilea rând, aveţi nevoie de un consilier spiritual: o persoană înţeleaptă, despre care sunteţi convins că înţelege ideea de adevăr şi că vă poate fi călăuză. Trebuie să fie un om al principiilor, integru, capabil să vă ajute să vă descurcaţi în problemele spirituale.

Al treilea tip de consilier sau consultant trebuie să fie specialist în domeniul care vă interesează. De exemplu, dacă vă confruntaţi cu o problemă de familie, este bine să apelaţi la un consilier sau un specialist în acest domeniu. Dacă aveţi dificultăţi legate de management sau de strategie, apelaţi la un specialist în aceste domenii — consultanţă în management, planificare strategică etc. Indiferent de domeniul care vă interesează, apelaţi la un profesionist veritabil.

Ultimul tip de consultant de care aveţi nevoie trebuie să fie pe probleme practice: o persoană cu simţ practic, care să vă spună că ideea pe care o aveţi fie "merge", fie "nu merge", fie "e lipsită de sens", fie "e bună, dar prea teoretică".

Identificaţi în jurul dumneavoastră persoanele pe care le credeţi cele mai potrivite pentru aceste patru roluri. S-ar putea ca pentru multe dintre deciziile dumneavoastră, o parte dintre rolurile de consilier personal, spiritual sau practic să fie cumulate de una şi aceeaşi persoană. Sau s-ar putea să aveţi nevoie de fiecare dată de un alt consilier de specialitate, în funcţie de specificul situaţiei.

O altă cale prin care puteţi beneficia de înţelepciunea colectivă este să vă formaţi un grup de prieteni cu care să vă întâlniţi periodic. Cum v-am mai spus, eu am un asemenea grup de oameni, lideri de companii, cu care mă întâlnesc o dată la două sau trei săptămâni. Ne petrecem timpul discutând despre principiile din această carte şi încercă să vedem cum le putem aplica atât în viaţa privată, cât şi în cea publică.

Dacă nu aveţi încă un grup la care să apelaţi ca la o resursă, vă sfătuiesc cu căldură să vi-l formaţi. Grupul ar putea cuprinde chiar şi numai una sau două persoane cu care vă întâlniţi săptămânal. Luaţi iniţiativa şi veţi constata că, după un timp, veţi deveni un profesionist în formalizarea problemelor uzuale sau majore din viaţa dumneavoastră.

Focalizarea

Al doilea principiu despre care doresc să discutăm este cel al *focalizării*. Focalizarea este capacitatea de a vă păstra atenţia concentrată asupra unui obiectiv, asupra sarcinii pe care o aveţi de

îndeplinit, păstrându-vă în acelaşi timp agilitatea mentală de a aborda diferitele situaţii care se produc. Este vorba de o aptitudine care vă permite să rămâneţi orientat spre obiectiv şi să nu vă lăsaţi întrerupt de mulţimea mesajelor şi oportunităţilor alternative care vi se prezintă întruna. Cu alte cuvinte, învăţaţi să vă focalizaţi atenţia şi, în acelaşi timp, să urmăriţi şi ceea ce se petrece în mediul înconjurător. Iar aceasta este o adevărată artă.

"O focalizare demnă de un laser este semnul de marcă al marilor învingători." scrie Robert Ringer în minunata sa carte *Million Dollar Habits* ("Deprinderi de un milion de dolari"). El adaugă: "cu cât sunteţi mai sigur de scopul în viaţă, cu atât sunteţi mai focalizat asupra prezentului şi mai entuziasmat de munca de zi cu zi; cu cât arătaţi mai mult entuziasm în activitatea cotidiană, cu atât aveţi mai multe şanse să atrageţi oameni pozitivi şi entuziaşti ei înşişi; cu cât atrageţi mai mulţi oameni pozitivi şi entuziaşti, cu atât mai mult succes veţi avea; şi cu cât aveţi mai mult succes, cu atât va fi mai pronunţată concentrarea dumneavoastră asupra prezentului şi entuziasmul în muncă. Astfel, puneţi în mişcare un ciclu auto-întreţinut al entuziasmului şi succesului." [1]

Conceptul focalizării cuprinde în el două aptitudini majore — *concentrarea* şi *învăţarea permanentă*.

1. Concentrarea

William James spunea: "Ceea ce ne captează atenţia ne determină acţiunile." Atenţia este o aptitudine care ne permite să obţinem rezultatele dorite — în viaţa personală, în cea familială, în cea profesională sau în comunitate.

Karl Vesper de la University of Washington ilustrează importanţa atenţiei pentru realizarea inovaţiilor majore în afaceri. În cartea sa, intitulată *New Venture Strategies* ("Noi strategii de afaceri"), el exemplifică:

- Lui Leo Gerstenzang i-a venit ideea beţişoarelor Q-Tips* pe când o privea pe soţia sa cum curăţă urechiuşele bebeluşului lor cu o scobitoare pe care înfăşurase vată.

* Beţişoare igienice de plastic, având capetele înfăşurate în mici tampoane de vată. (n. red.)

- Ole Evinrunde s-a supărat că i s-a topit toată îngheţata pe care o avea cu el în barca lui cu vâsle, înainte să ajungă la locul picnicului, aşa că a inventat motorul de barcă detaşabil.[2]

Am auzit odată o povestire despre concentrare care mi-a captat atenţia. Era vorba despre un laborator de analize dintr-un spital, în care un biolog lucra cu câţiva studenţi pe care dorea să-i înveţe importanţa atenţiei şi concentrării. Luând o eprubetă de analiză în care se afla o probă de urină, le-a spus: "faceţi exact ce fac eu". Şi-a băgat arătătorul în eprubetă, după care, la iuţeală, şi-a băgat degetul mijlociu în gură. Apoi le-a cerut studenţilor să facă şi ei la fel.

Evident, crezând că profesorul şi-a băgat în gură degetul care trecuse prin eprubetă, studenţii s-au cutremurat. Totuşi, ţinându-se tari, au făcut şi ei, pe rând, ceea ce credeau că făcuse biologul. Dar erau dezgustaţi la culme!

După ce i-a urmărit, profesorul le-a explicat unde greşiseră şi le-a spus: "Domnilor şi domnişoarelor, învăţaţi să vă concentraţi cum trebuie!"

Prin urmare, învăţaţi să vă concentraţi!

2. Învăţarea permanentă

Citim în ziua de azi o mulţime despre organizaţiile care învaţă fără întrerupere. Este vorba de o mişcare actuală, iniţiată de ideile privind calitatea, popularizate de Dr. W. Edward Deming, în urma istoricei sale activităţi în Japonia. Una dintre ideile lui Deming se referă la îmbunătăţirile continue, permanente, ancorate în interesul neclintit faţă de realitate şi învăţarea progresivă.

În cartea sa de căpătâi, *The Fifth Discipline* ("A cincea disciplină"), marele "guru" al managementului, Peter Senge se referă la "arta şi practica organizaţiei care învaţă."[3] "Organizaţiile care învaţă" sunt acele organizaţii care au capacitatea de a crea, acumula şi transfera cunoştinţe, precum şi de a schimba comportamentele, astfel încât să reflecte noile cunoştinţe şi idei acumulate.[4]

Dar de unde vine acest nou interes pentru învăţare? Este un fapt ştiut că volumul cumulat de cunoştinţe se dublează cu fiecare an. Prin urmare, în orice disciplină, un doctorat, un masterat sau un alt grad academic înalt îşi păstrează relevanţa doar şase până la opt ani. În domeniile înaltei tehnologii, modelele de cunoaştere sunt revizuite cam la doi sau trei ani.

De fapt, în prezent s-au format aşa numiţii "knowledge workers" ("infoprenori") care se ocupă de colectarea, analizarea, sortarea, stocarea, interogarea şi comunicarea informaţiilor. Cândva, Benjamin Disraeli spunea: "În ziua de azi, persoana cu cel mai mare succes este cea care are cele mai multe informaţii." Gândiţi-vă doar la următoarele date:

- Ultimii 30 de ani au produs mai multe informaţii decât precedenţii 5000 de ani.
- Anual în America se publică aproape 50.000 de cărţi şi 10.000 de periodice.
- În fiecare zi cercetătorii şi savanţii lumii produc 7.000 de lucrări ştiinţifice.
- Americanul mediu este expus zilnic la aproximativ 140 de mesaje de reclamă, ceea ce înseamnă circa 50.000 pe an.
- Un număr obişnuit din *Los Angeles Times* conţine mai multe informaţii decât primea în întreaga sa viaţă orice cetăţean tipic al secolului 16. Cantitatea de informaţii la care aveţi acces se dublează în prezent la fiecare cinci ani. În fiecare zi, pe un pupitru obişnuit din orice birou american intră un volum de lucrări ce necesită circa 36 de ore de muncă — în cea mai mare parte pentru citit![5]

Date fiind aceste rate de înlocuire a informaţiilor, a şti *cum* să înveţi devine secretul succesului în viitor.

Organizaţiile care învaţă măsoară ceea ce se învaţă în cadrul lor apelând la determinarea timpului care se scurge până la realizarea unei îmbunătăţiri cu 50% în fiecare element al performanţei (producţia fără defecte, livrarea la termen, durata lansării produsului pe piaţă etc.) În acest mod, performanţele financiare ale organizaţiei sunt corelate cu curba de învăţare.

Atributul critic al organizaţiilor care învaţă este faptul că încurajează la angajaţi *spiritul* învăţării. La orice nivel, fiecare pas însuşit este consolidat printr-o multitudine de metode. Sunt puse la punct sisteme menite să sprijine schimbările realizate. (Un avertisment: dacă valorile şi principiile organizaţiei nu acţionează în sprijinul învăţării, aceasta nu rămâne decât o vorbă goală, un "buzzword", abandonat imediat ce apare altul nou la orizont.)[6]

După părerea lui Roger Martin, cheia procesului de schimbare este *auto-examinarea.* Chiar şi cei mai bine pregătiţi profesionişti

au tendința de a bloca schimbările, apelând la diferite mecanisme de apărare, pentru a-și conserva statutul și sentimentul de siguranță. Atunci când caută sursele problemelor cu care se confruntă, managerii privesc în afara lor — și de multe ori în afara companiei lor — aruncând vina pe clienți, pe lipsa clarității obiectivelor, pe imprevizibilitatea mediului economic. (Într-un studiu recent s-a constatat că dintre companiile cu pierderi, 95% dădeau vina pe condițiile economice defavorabile; numai 13% dintre ele admiteau că și managementul slab ar fi putut avea legătură cu problemele lor.) Organizațiile se apără de schimbare pentru că sunt compuse din persoane care țin la soluțiile care au "funcționat întotdeauna". Ca și oamenii lor, companiile consideră că dacă fac o schimbare înseamnă că recunosc că *au greșit în toți acești ani*. Nu este așa.[7]

La fel ca organizațiile care trebuie să învețe permanent, și dumneavoastră trebuie să faceți acest lucru. Dacă vă doriți succesul autentic, trebuie să creșteți neîntrerupt, în domeniul cunoștințelor, al capacității de a înțelege adevărul, al aplicării adevărului în viața de zi cu zi, la muncă, în familie, în societate, și chiar când sunteți singur cu dumneavoastră înșivă.

Și eu simt tot timpul cum mă inundă informațiile noi și interesante. Îmi vin prin fax, prin poștă, prin reviste, prin internet. Discut adesea cu Ruth despre nevoia de a acorda atenție numai informațiilor importante pentru viața mea. Timpul petrecut cu Ruth mă ajută să-mi focalizez atenția asupra lucrurilor importante. Odată mi-a spus: "Fii atent, opiniile care așteaptă să fie exprimate sunt fără de sfârșit. Studierea lor poate dura o eternitate, secându-ți puterile cu totul!"[8] Sau: "Creșterea cunoștințelor înseamnă creșterea neliniștii."[9] Cred că Ruth are dreptate.

Prin urmare, vă voi recomanda o grilă pe care o puteți folosi în procesul continuu de învățare și în prelucrarea volumului excesiv de informații.

1. *Aflați ceea ce este important de aflat*. Disciplinați-vă lectura și focalizați-vă atenția doar asupra acelor lucruri care vă ajută să vă împliniți misiunea în viață. Evident, sunteți liber să vă oferiți orice divertisment mental. Relaxarea și recreerea contribuie și ele la creștere. Dar dacă nu pierdeți din vedere niciodată care este misiunea dumneavoastră în viață, aceasta vă ajută să filtrați ceea ce trebuie să asimilați.

De asemenea, supravegheați fluxul de informație care ajunge la dumneavoastră folosind grila principiilor din această carte. De pildă întrebați-vă de fiecare dată:

- Ce principiu de acțiune ar fi susținut sau încălcat de această informație?
- Este vorba de un principiu universal (absolut), care rămâne valabil în orice situație?

În ce sub-categorie ar trebui încadrată această informație? (De exemplu, în privința principiului de acțiune al **asumării propriei individualități**, are de-a face cu trăsăturile dumneavoastră specifice sau cu punctele slabe pe care le aveți?)

2. *Înțelegeți ce înseamnă informațiile primite*. Citiți în mod critic, observați în mod critic, ascultați în mod critic. Când citiți, folosiți un creion sau un marker pentru a sublinia pasajele cheie — eu fac întotdeauna așa. Apoi interacționați mental cu ceea ce citiți. Mie mi se întâmplă de multe ori să intru în controverse cu autorul și să-mi notez observațiile și criticile pe margine. Aceasta mă ajută să-mi răspund la întrebări de tipul:

- De fapt, care este problema aici?
- Ce înțelege prin ceea ce spune?
- Ce legătură are cu ceea ce a spus anterior?
- Ce-i greșit la această idee?

3. *Decideți ce să faceți cu informațiile primite*. Pentru mine nu există ceva mai jalnic decât să ai o sumedenie de cunoștințe și fie să nu știi cum să le aplici, fie să nu le aplici, pur și simplu.

Închipuiți-vă că vreți să învățați în mod serios cum să-i tratați pe cei din jur cu empatie. Pentru că nu v-ați format până acum această aptitudine, vă duceți la un seminar interesant și stimulator pe acest subiect. Apoi plecați acasă cu dorința de a vă pune în aplicare cunoștințele nou-dobândite, dar nu reușiți deloc s-o faceți, pentru că aveți un program de activitate prea încărcat.

După câteva luni, citiți o carte despre subiect. De data aceasta, în loc să vă simțiți motivat să încercați din nou, gândiți: "A, știu despre ce e vorba, fiindcă am fost la un seminar." Ați devenit în același timp "neinstruibil" și mândru de cunoștințele pe care le aveți, fără însă să știți cum să-i tratați pe cei din jur cu empatie. Puteți cel mult să repetați ceea ce vi s-a spus despre subiectul respectiv.

Concluzia: în domeniul cunoașterii subiectului, ați mers înapoi (către aroganță și indiferență), și nu înainte (către empatia autentică arătată aproapelui), pentru că nu ați cultivat ceea ce ați studiat și nici nu ați aplicat o strategie care să transforme adevărurile aflate în deprinderi incluse în stilul de viață.

Aici vă pot ajuta alte câteva întrebări:

- Cum pot să pun în aplicare aceste adevăruri?
- În ce privință trebuie să mă schimb?
- Ce altă aptitudine îmi mai pot exersa astăzi?
- Cum pot să-mi însușesc adevărurile printre deprinderile de zi cu zi, aplicând primul principiu de acțiune al modelului de MAXIMIZARE (**mișcați lucrurile**)?

Aveți acum două opțiuni: fie sunteți flexibil și faceți mici corecții pe parcurs, revizuindu-vă cu rigoare acțiunile (care este lucrul cel mai ușor), fie rămâneți rigid și vă izbiți de tot felul de probleme. Ascultați-mă pe mine — este preferabilă prima opțiune.

Flexibilizarea

În sfârșit, vom discuta despre principiul *flexibilizării*. Este vorba de capacitatea de a vă adapta, în orice proces decizional, la schimbările ivite și de a vă contracara într-un mod adecvat greșelile comise.

Flexibilitatea, în sensul agilității mentale, este definită de Charles Garfield în populara sa carte *Peak Performers* ("Performerii de vârf") în următorul mod: "capacitatea de a schimba perspectiva și de a gândi creativ pentru a putea face față provocărilor."[10] Am discutat mai devreme de niște întrebări pe care trebuie să vi le puneți sistematic: "Ce am neglijat până acum?" sau "Care sunt trebuințele mele actuale?" Aceste întrebări reclamă agilitate mentală. Nu vreau să vă sugerez să vă eschivați în fața unor gânduri sau sentimente, ci să încercați să priviți lucrurile în perspectiva corectă. Străduiți-vă să descrieți lucrurile cu cât mai multă acuratețe, atât pentru dumneavoastră, cât și pentru ceilalți, pentru ca și perspectiva pe care o veți adopta să fie cât mai bună.

Astăzi avem o nevoie disperată să dobândim aptitudinea flexibilizării, din cauza schimbărilor fără precedent ce se produc în

cultura noastră. Heraclit a spus *panta rhei* (totul curge, singurul lucru permanent este schimbarea).

Karl W. Deutsch, profesor la Harvard și specialist în domeniul păcii mondiale, spune: "În zilele noastre, cea mai mare putere a lumii este puterea de a schimba... Cel mai negândit și mai iresponsabil lucru pe care l-am putea face ar fi să procedăm în viitor exact în același mod în care am procedat în ultimii zece sau douăzeci de ani."

Informațiile primite trebuie însoțite de o mare abilitate de a face corecții rapide și ajustări cotidiene, mari sau mici, în lumina noutăților aflate. Schimbările atât de dramatice care se petrec pot fie să ne înspăimânte, fie să ne stimuleze să dobândim aptitudinile și metodele de care avem nevoie pentru a folosi variatele opțiuni pe care le avem astăzi la dispoziție. "A trăi înseamnă a te schimba, iar a fi perfect înseamnă a te schimba de câte ori este nevoie" spune John Henry Newman, cardinal și scriitor englez. Aptitudinile necesare pentru a căpăta măiestria flexibilizării sunt trei: creativitatea, adaptabilitatea și capacitatea de a învăța din greșeli.

1. Creativitatea

Creativitatea nu se întâlnește prea des în mediile în care domnesc liniștea și ușurința. De fapt, un mediu creativ este adesea un mediu haotic, dezordonat. Nu uitați: dacă vreți să scoateți pasta din tub, trebuie să-l striviți puțin.

Pe la începutul secolului XX, Charles H. Duell, directorul Oficiului de brevete și invenții al SUA, îi recomanda președintelui McKinley să ordone închiderea oficiului, pentru că "tot ceea ce se putea inventa a fost deja inventat". Cuvintele astea mă fac să mă întreb cum de reușise Duell să *obțină* acea slujbă!

Creativitatea este capacitatea de a vedea lucrurile într-un mod cu totul nou. Înseamnă a-ți forma o viziune proaspătă asupra familiarului. John Budd, specialist în relații publice, scria: "Creativitatea este rezultatul focalizării intense asupra unei probleme anume. Este procesul logic care ne călăuzește spre o soluție. Este un proces care se produce nu pentru că individul încearcă să fie original, ci pentru că se străduiește să rezolve ceva dificil. O persoană într-adevăr creativă exclude soluțiile convenționale și privește mai presus de ele."[11]

Mă uluieşte faptul că doar o mână de oameni inventivi au reuşit, prin ideile lor, să dea de lucru întregii omeniri. Mă gândesc, de pildă, la Steve Jobs, faimosul creator al lui Apple, care a declanşat o adevărată revoluţie în domeniul computerelor personale. Există două elemente care diferenţiază o asemenea minte creativă: 1) capacitatea de a privi informaţia tangenţial — adică şi "după colţ", nu numai "de-a dreptul"; şi 2) lipsa evidentă a fricii de a greşi grav din când în când.[12]

Cu toţii avem un oarecare potenţial creativ. Fiecare dintre noi putem să ni-l creştem, să-l cultivăm, să-l lăsăm să rodească — sau putem să-l blocăm şi să-l înăbuşim. Dacă sunteţi conştient de asta, fie vă veţi teme să-l lăsaţi să se manifeste, fie îl veţi ajuta s-o facă. [13]

Cât sunteţi de creativ? Iată în continuare opt paşi concreţi pe care îi puteţi face în dezvoltarea acestei însuşiri:

1. În definirea unei probleme sau a unui proces, apelaţi la o analogie sau o comparaţie.
2. Învăţaţi să provocaţi status-quo-ul.
3. Strângeţi cât puteţi de multe informaţii.
4. Aflaţi ce merge bine într-un domeniu al disciplinei în cauză şi căutaţi principiile care au relevanţă în domeniul dumneavoastră.
5. Munciţi mult.
6. Combinaţi lucrurile care deja merg.
7. Fiţi dispus să riscaţi un eşec.
8. Lăsaţi loc şi pentru imposibil.[14]

2. Adaptabilitatea

Un alt aspect al flexibilizării este *adaptabilitatea*. Adaptabilitatea este capacitatea de a face faţă ambiguităţii. Înseamnă să primiţi schimbarea cu un comportament normal, cu imaginaţie şi cu încredere, chiar dacă încă nimic nu vi se pare limpede. Acum câţiva ani am citit un articol în *Harvard Business Review*, în care erau enumerate însuşirile celor mai buni manageri executivi din organizaţii. Una dintre cele mai importante calităţi ale unui bun director este capacitatea de a accepta ambiguitatea un timp îndelungat, urmărindu-şi în acelaşi timp, cu asiduitate, idealurile. Nu-i

aşa că sună interesant? Am vrea cu toţii ca viaţa să fie ordonată, să avem parte numai de drumuri drepte. Dar realitatea este altfel. Viaţa ne aduce tot felul de ambiguităţi, chiar şi când urmăm o cale ce pare directă. Iar calea noastră directă nu este chiar atât de dreaptă pe cât am dori. Avem parte de o mulţime de hopuri, care ne aruncă în toate direcţiile, ca într-o râşniţă.

Când vorbind despre flexibilitate, nu mă refer doar la reacţia faţă de schimbarea condiţiilor de muncă, ci şi la relaţiile cu oamenii. Cum reacţionaţi în faţa unor oameni cu personalităţi diferite, cu formaţie diferită? Pentru a lucra cu oamenii şi pentru a face micile corecţii necesare în relaţiile cu ei aveţi nevoie de foarte multă flexibilitate.

Oamenii nu seamănă unii cu alţii. Fiecare om este altfel şi mulţi pot să ne stârnească tot felul de reacţii. Ca urmare, unele situaţii şi unii oameni ne pot scoate din minţi. De aceea, identificarea situaţiilor problematice şi găsirea unor soluţii creative vă asigură flexibilitatea de care aveţi nevoie pentru micile corecţii de parcurs. Acest lucru se aplică nu numai la locul de muncă, ci şi acasă, în familie şi în viaţa particulară.

3. Capacitatea de a învăţa din greşeli

Nu sunt suficiente doar creativitatea şi adaptabilitatea. Trebuie să ştiţi şi să învăţaţi din greşelile comise — şi probabil că aceasta este cea mai importantă componentă a flexibilizării. Am mai vorbit despre greşeli şi probleme în alte părţi ale cărţii, dar consider necesară şi aici o subliniere: *greşelile nu sunt doar inevitabile, ci pot fi şi extrem de preţioase.*

Buckminster Fuller este cunoscut ca inventator al domului geodezic, acea calotă sferică din celule hexagonale, folosită ca adăpost pentru radare. El este cunoscut şi pentru faptul de a-şi folosi ingeniozitatea în orice aspect practic. Pentru el, invenţiile sunt mai puţin importante, în sine, decât procesul continuu, lung de o viaţă, de rafinare a inspiraţiilor şi ideilor care le-au generat.

Fuller şi-a petrecut ultimii cincizeci de ani din viaţă transmiţând omenirii un mesaj de importanţă critică: "oamenii învaţă numai din greşeli". Interesantă afirmaţie, nu-i aşa? La fel ca următoarea: "miliardele de oameni din istorie trebuie să fi făcut miliarde de greşeli pentru ca acum să ajungem să avem peste

150.000 de cuvinte uzuale pentru ideea de experienţă, cu mulţimea ei de nuanţe unice şi inteligibile doar la nivel metaforic ... Curajul de a adera la adevăr, aşa cum îl aflăm noi, implică, prin urmare, curajul de a admite toate greşelile pe care le-am comis. Greşelile sunt păcate doar atunci când nu sunt asumate." [15]

Harvey Mackay conduce una dintre cele mai prospere companii producătoare de plicuri din SUA. L-am întrebat pe acest adevărat magician al marketingului cum îşi abordează propriile greşeli. Mi-a răspuns aşa: "Dacă vrei să-ţi dublezi rata de succes, dublează-ţi şi rata eşecurilor. Greşelile se produc tot timpul. Dar dacă reuşeşti să înveţi ceva după fiecare greşeală, îţi sporeşti forţa şi-ţi întăreşti caracterul."

Din nou, problema nu este comiterea de greşeli, ci incapacitatea de a învăţa din ele. Primul principiu pe care trebuie să-l aplicăm este *să îmbrăţişăm problemele, nu să reacţionăm la ele.* Asta ne duce înapoi la ideea că nu trebuie să întrebăm "de ce?", ci "cum?". Cum putem învăţa ceva? Cum ne ajută să creştem? Cum ne putem dezvolta?

A învăţa din greşeli mai înseamnă şi că trebuie să fim "instruibili", adică să ne lăsăm învăţaţi, să acumulăm învăţătură. Dar cât de "instruibili" suntem este o chestiune ce ţine de spirit. După părerea mea, cea mai bună cale de a vă dovedi "instruibil" este să cereţi cuiva ajutorul. Dacă doriţi să creşteţi în plan personal, adresaţi-vă unui mentor, o persoană care creşte şi se perfecţionează ea însăşi, şi cereţi-i să vă spună cum face. Învăţaţi de la această persoană, puneţi în aplicare şi exersaţi ceea ce vă spune, urmăriţi-vă procesul de creştere. Fiţi "instruibil".

Cereţi prietenilor şi colegilor să vă arate orice aspect al vieţii dumneavoastră care ar trebui schimbat. Îngăduiţi-le să vă invadeze existenţa şi atrageţi-le atenţia asupra greşelilor pe care ştiţi că le comiteţi. Cereţi ajutorul celor din familie. Ei nu vă vor refuza, dimpotrivă vor fi stimulaţi de exemplul de deschidere pe care îl daţi. Dacă priviţi lucrurile din perspectiva faptului că progresaţi, nu că aţi fi perfect, procesul acesta vă va ajuta să deveniţi persoana deosebită, de succes, care doriţi să fiţi.

Greşeli vom face întotdeauna. Ne vom izbi mereu de lucruri care nu merg. Dar numele jocului este ajustarea. Faceţi ajustări în funcţie de propriile slăbiciuni, înclinaţii şi eşecuri, obligaţi-vă mintea să se focalizeze, sporiţi-vă flexibilitatea, intensificaţi-vă

concentrarea, întoarceţi-vă tot timpul la ideile fundamentale. Străduindu-vă să vă încadraţi problema cu care aveţi de-a face, fiţi conştient de propriile slăbiciuni şi folosiţi-vă de propriile avantaje.

Dacă puteţi învăţa să aplicaţi în viaţă aceste principii, veţi deveni o persoană capabilă de succes autentic. Şi veţi fi capabil să treceţi la ultimul principiu de MAXIMIZARE: **evitaţi renunţarea**.

Acţiuni de întreprins

Obiectivul	**Obstacole**
ex. Rezolvarea unui conflict la locul de muncă.	Mă tem să nu mă las intimidat de părţile implicate în conflict.

1. Enumeraţi toate problemele sau obstacolele de care vă loviţi în încercarea de a vă îndeplini un anumit obiectiv.
2. Cum puteţi încadra situaţia respectivă? Care dintre principiile, preocupările, priorităţile şi particularităţile dumneavoastră trebuie luate în considerare în urmărirea obiectivului menţionat?

Principiile	Trebuie să urmăresc unitatea echipei (non-negociabil).
Preocuparea	Trebuie să-mi manifest integritatea, fiind deopotrivă drept, exigent şi corect.
Priorităţile	Trebuie să rezolv conflictul ca să putem trece la treabă. Este cel mai bun lucru.
Particularităţile	Nu sunt prea bun la astfel de lucruri, aşa că trebuie să mă pregătesc şi să exersez până când stăpânesc bine ceea ce am de făcut.

3. Cum vă puteţi focaliza asupra acestei probleme? Ce trebuie să faceţi ca să vă concentraţi şi să învăţaţi continuu din ceea ce faceţi?
4. Cum puteţi deveni mai flexibil? Faceţi un brainstorming şi încercaţi să descoperiţi câteva modalităţi posibile de a soluţiona problema. Fiţi cât mai deschis faţă de opţiuni. Admiteţi chiar şi ideile care par nebuneşti. Nu renunţaţi la nici una până nu le evaluaţi pe toate a doua oară. Dacă soluţionarea conflictului înseamnă să le răspundeţi diferit fiecăruia dintre cei implicaţi, notaţi-vă câteva strategii alternative, care să vă ajute să faceţi pe parcurs corecţiile cuvenite.

Brainstorming pentru găsirea soluţiilor	**Strategii de folosit cu diferite persoane**
a.	a.
b.	b.
c.	c.
d.	d.
e.	e.

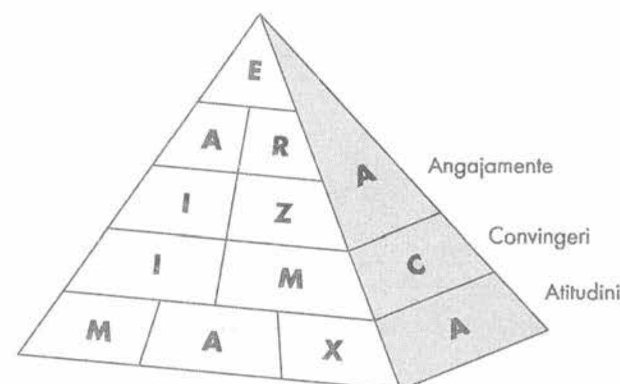
Reveniţi asupra listei de idei şi încercuiţi-le pe cele care par bune – apoi treceţi la treabă!

Ce aţi învăţat din ultima greşeală majoră pe care aţi comis-o?

Capitolul 10

Evitaţi renunţarea

Cel mai respectat principiu de leadership



Când nimic nu pare să ajute, mă duc să mă uit la un sculptor, care îşi loveşte piatra cu ciocanul probabil de o sută de ori, fără să apară nici măcar o crăpătură. Şi totuşi a o sută una oară când o loveşte cu ciocanul, piatra crapă în două. Iar eu ştiu că nu doar acea ultimă lovitură a făcut treaba, ci şi toate celelalte de dinainte.

— Jacob Riis —
jurnalist şi reformator social,
1849-1914

Aţi avut vreodată o zi proastă? Doar o *zi* proastă?! s-ar putea să izbucniţi dumneavoastră. Poate o săptămână proastă, o lună proastă, un an prost!

Cu toţii am avut zile proaste. Şi când vine o asemenea zi, ne simţim descurajaţi, depăşiţi, frustraţi şi gata să renunţăm. Într-o piesă din 1971 a formaţiei The Carpenters se spunea: "Mă doboară zilele ploioase şi zilele de luni...", vorbind lumii despre o senzaţie care nu s-a mai schimbat de secole. Totuşi, de ce are ziua de luni o reputaţie aşa de proastă? Studiile au arătat că infarctul miocardic este mult mai frecvent în zilele de luni decât în oricare altă zi a săptămânii.

Sper ca zilele de luni să nu fie niciodată atât de dramatice în ceea ce vă priveşte. Dar indiferent cum vă priviţi zilele de luni, există un principiu foarte bun, care vă asigură ceea ce vă trebuie ca să învingeţi. Este principiul **evitării renunţării**. Este un principiu care vă spune *să nu vă lăsaţi păgubaş*.

Am spus în subtitlul capitolului că este "cel mai respectat principiu de leadership", pentru că aşa îl consideră Asociaţia Americană de Management (AMA). Potrivit cercetărilor AMA în rândurile liderilor din diferite domenii, cea mai răspândită însuşire a liderilor de succes este *perseverenţa*. De fapt, se poate chiar spune că un mare lider este un lider obişnuit care *nu renunţă*. Un lider care evită să se abată de la drumul său.

Perseverenţa necesită patru aptitudini de bază: să luptaţi atunci când merită să luptaţi (viaţa este grea, dar merită efortul); să rămâneţi consecvent (să aveţi grijă de rădăcini, nu de roade); să mergeţi până la capăt (să duceţi cursa cu bine până la capăt); să rămâneţi concentrat asupra viitorului (impactul dumneavoastră, moştenirea pe care o lăsaţi celor din jur să dăinuiască şi după ce nu veţi mai fi).

Luptaţi când merită să luptaţi

În ţările bogate din punct de vedere material, una dintre tragediile prezentului este apatia insidioasă, goana după confort. Mulţi oameni au uitat cu totul ce înseamnă realitatea vieţii. Viaţa nu este un teren de joacă în care singurele ţeluri şi rezultate aşteptate sunt plăcerile şi satisfacţiile personale. Viaţa este o resursă preţioasă, care trebuie investită spre binele celorlalţi.

Viaţa este un teren de luptă! Iar noi ne aflăm în plin război – şi trebuie să acţionăm ca atare!

Îmi aduc aminte de o discuţie animată pe care am avut-o într-o seară cu Ruth. Mă simţeam frustrat de apatia pe care o vedeam în jurul meu şi i-am cerut părerea. Am întrebat-o: "Ruth de ce sunt oamenii atât de blazaţi?" Mi-a aruncat o privire gânditoare, care parcă mă străpungea, şi mi-a răspuns: "Pentru că sunt deja învinşi."

"Cum adică *învinşi*?"

"Au pierdut bătălia de zi cu zi şi se află foarte aproape de pierderea întregului război."

"Te referi cumva la războiul de fiecare zi al concurenţei în afaceri?"

Mi-a răspuns: "Sigur că şi concurenţa este o realitate a lumii afacerilor. Trebuie să participi la ea. Dar cea mai importantă competiţie o dă omul cu el însuşi. Vezi tu, adevăratul război se poartă în minţile şi inimile oamenilor. Fiindcă aşa cum funcţionează intelectul nostru, funcţionează şi afectivitatea sau voinţa noastră. Există în jurul nostru tot felul de forţe care ne fac să părăsim ceea ce se numeşte *virtute* şi ne împing spre narcisism şi autodistrugere.

Există o înclinaţie, pe care o avem cu toţii, spre grija de sine şi egoismul primitiv. Fie că încerci să-ţi ţii sub control o deprindere proastă, fie că vrei pur şi simplu să-ţi satisfaci o dorinţă, ştii ce bătălie trebuie să dai. Adesea este mai plăcut să-ţi satisfaci dorinţele, dar dacă încep să te domine, pierzi bătălia. Brusc, te pomeneşti că eşti prizonierul propriilor patimi.

Există apoi lupta pe care o dăm cu forţele superioare. Eu una nu sunt adepta teoriei conspiraţiei, dar sunt convinsă că există în jurul nostru forţe de natură culturală care ne stimulează tendinţele negative.

Poţi numi cum vrei aceste forţe. Sunt însă convinsă că se dă o bătălie. Sau cer puţin *sper din tot sufletul* să se dea. Pentru că dacă toate ororile care au năpăstuit Bosnia, Rwanda, Orientul Mijlociu, Irlanda, oraşele zonei continentale ale SUA şi zeci de alte zone din lume ar trebui puse pe seama răutăţii omului, m-ar copleşi disperarea faţă de soarta lumii. Nu, cred că acţionează aici şi alte lucruri, nu numai răutatea omului faţă de semenii săi."

Am insistat: "Dacă pierdem războiul, cum mai putem apoi să recâştigăm terenul pierdut şi cum putem trece din nou la ofensivă?"

Din discuţia îndelungată pe care am purtat-o apoi cu Ruth, am tras următoarele concluzii:

1. Practicaţi războiul defensiv

În război, unul dintre primele obiective este să supravieţuieşti, ca să poţi învinge. Prin urmare, trebuie să ne însuşim tacticile defensive potrivite. Nu luptăm cu o armată care posedă convingeri morale şi respect pentru adversar. Ne aflăm în toiul unui război de gherilă. Iată cum descrie un expert din domeniu un asemenea război:

> În principiu este vorba de un apel ideologic atrăgător, atent formulat pentru a da impresia de justiţie, onoare, mândrie şi emoţie. Scopul final este să cucerească minţile oamenilor şi să-i facă să se implice într-o luptă violentă. Liderii gherilelor ştiu bine că fiinţa umană poate deveni lesne sclava propriilor trebuinţe. În consecinţă, de îndată ce se lasă prinsă în mrejele cauzei respective, individul nu poate decât să se supună.[1]

Aşadar, arătaţi-vă mânia! Chiar aşa, *mâniaţi-vă*. Împotriviţi-vă manipulărilor mentale care vă înconjoară. Nu vă lăsaţi prins în capcană. Priviţi manipularea cu mânie şi lăsaţi mânia să vă motiveze ca să vă schimbaţi şi să răspundeţi cu duritate.

Cum bine spunea Aristotel, "Omul care îşi arată mânia faţă de ceea ce trebuie, faţă de oamenii care trebuie, atunci când trebuie şi câtă vreme trebuie merită toate laudele... Omul domol este înclinat să rămână netulburat, să nu se lase pradă patimii, dar trebuie să-şi arate mânia aşa cum îi dictează regulile, pentru ceea ce trebuie şi pe durata care trebuie." [2]

Studiaţi-vă inamicul. Expertul în războiul de gherilă, pe care l-am citat mai sus, spune mai departe:

> Luptătorii de gherilă, care nu luptă decât după propriile lor reguli, trebuie să afle cât mai multe despre planurile şi mişcările inamicului, ca să nu cadă în capcana unor bătălii pe care nu le pot câştiga. Ei trebuie să aibă destule informaţii despre slăbiciunile inamicului pentru ca loviturile pe care le administrează să fie cât se poate de sigure şi de eficace.[3]

Porniţi la luptă, trecând mai întâi pe hârtie forţele cu care vă confruntaţi în fiecare domeniu al vieţii:

- Care dintre factorii culturali reuşeşte să vă clatine în intenţia de a trăi cu dreptate şi virtute? Nu uitaţi, există atitudini şi gânduri care vi se strecoară insidios în sistemul dumneavoastră de referinţă. Le acceptaţi acolo? Alegerea vă aparţine. Străduiţi-vă să înţelegeţi care este situaţia. Alcătuiţi-vă o listă.
- Ce puteţi spune despre propriile tendinţele negative? Nu cumva sunteţi prizonierul propriilor patimi? Formulaţi-le şi încercaţi să aplicaţi principiile descrise aici, pentru a vă lua din nou controlul asupra propriei vieţi.
- Cum staţi în privinţa războiului? Există riscul unor forţe care să vă împingă pe o cale greşită? Care ar putea fi aceste forţe şi cum le puteţi rezista?

Reţineţi: nu i-am inclus printre inamici pe copiii dumneavoastră, pe partenerul de viaţă, pe colegi, patroni ori angajaţi. Nici măcar pe concurenţii dumneavoastră. Aceştia nu vă sunt inamici, pentru că bătălia pe care o purtaţi este cu dumneavoastră înşivă. Este bătălia de a deveni cel mai bun din ceea ce puteţi fi. Concentraţi-vă asupra rădăcinilor. Nu daţi vina pe alţii.

Purtaţi armura potrivită. O altă condiţie a războiului de apărare este să purtaţi armura potrivită. Ce vă sugerez eu este că "armura" cea mai bună este cea formată din cele zece principii de acţiune ale modelului de MAXIMIZARE. Iată cum anume vă apără ele:

Categoria	**Principiile**	**Protejează**
Atitudinile	Mişcaţi lucrurile Asumaţi-vă propria individualitate X-cludeţi negativismul	Emoţiile
Convingerile	Însuşiţi-vă principii durabile Mergeţi pe calea propriei misiuni	Mintea
Angajamentele	Integraţi echilibrat totul în viaţă Zona de rezonanţă – rezonaţi activ Angajaţi-vă energiile spirituale Reglaţi-vă din mers traiectoria Evitaţi renunţarea	Voinţa

Cele zece principii au rostul de a vă proteja mintea, voința și afectivitatea, oferindu-vă îndemnurile potrivite. Dacă aveți grijă de rădăcinile care vă hrănesc viața (cele zece principii de acțiune), vă păziți de acțiunea distructivă a inamicilor asupra minții dumneavoastră. Pe măsură ce veți recuceri arena convingerilor, atitudinilor și angajamentelor dumneavoastră, veți redescoperi siguranța, energia, înțelepciunea și forța de a trece la războiul ofensiv.

2. Practicați războiul ofensiv

Cum puteți ști dacă ați câștigat sau nu războiul ofensiv al vieții? Care considerați că este victoria?

În cartea de față am parcurs un ciclu întreg. Am început prin a discuta despre succes în general — ce este și ce nu este succesul. Și am parcurs tot drumul către destinație, demonstrându-vă că succesul autentic înseamnă *să realizați progresiv tot ceea ce v-a fost menit să fiți și să faceți.*

Aceasta este victoria: strădania perpetuă, zilnică, perseverentă de a sădi în viață cele zece principii de acțiune. Atenția față de rădăcinile unei vieți virtuoase va da roadele satisfacției maxime și ale menirii în viață. Dacă nu scăpați din ochi această idee, a dumneavoastră va fi victoria în bătălia vieții.

Așadar fiți activ, fiți agresiv, fiți energic și... porniți la drum. Intrați cu toată hotărârea în luptă!

Strategia. Ca să învingeți în asaltul pe care îl dați, aveți nevoie de o *strategie clară.* Lupta nu se poate câștiga oricum. Vă trebuie un plan.

Care trebuie să fie strategia ofensivei? Cu ce principiu de acțiune să porniți? Cum să programați acțiunile de însușire a celor zece principii de acțiune în ceea ce faceți zi de zi? Și cum să procedați pentru a le fixa în viața dumneavoastră?[4]

Începeți de la principiile de acțiune ale *convingerilor.* Porniți de la sistemul dumneavoastră de valori și formulați-le pe cele non-negociabile, așa cum am discutat în capitolul 4 despre **însușirea unor principii durabile**. Apoi treceți la capitolul 5 **(mergeți pe calea propriei misiuni)** și formulați-vă cu atenție declarația de misiune, care trebuie să se refere la țel, viziune, roluri și obiectivele de viață.

Treceți apoi la principiile de acțiune referitoare la *atitudini.* Gândiți-vă dacă nu cumva vă mulțumiți doar să reacționați la ceea ce se întâmplă și dacă n-ar trebui să treceți la fapte, să **mișcați lucrurile**. Apoi reflectați dacă vă puteți **asuma propria individualitate**, cunoscându-vă propriile calități și defecte, și dacă știți să **excludeți negativismul** din existența dumneavoastră.

În sfârșit, treceți la *angajamente.* Păstrați echilibrul, **integrând totul în viață**. Strângeți relațiile cu oamenii, **rezonând activ** cu cei din jur și adoptând acest principiu ca pe un modus operandi. Fără întrerupere, **angajați-vă energiile spirituale**, clădindu-vă o temelie a caracterului și cultivându-vă spiritul. Faceți întruna corecțiile necesare, **reglându-vă din mers traiectoria**. În sfârșit, arătați-vă apt să vă construiți viața cu iscusință, **evitând renunțarea** și arătând că nu vă abateți din drum.

Ați prins ideea? Dacă vă adânciți rădăcinile, puteți trece la ofensivă. Pe măsură ce transformați în deprinderi cele zece principii de acțiune, veți simți tot mai mult că stați la cârma propriei vieți și veți începe să vă bucurați de roadele succesului autentic.[5]

Resursele. După ce vă este clară strategia de urmat, identificați-vă și *resursele.* Întrucât bătălia o purtați în minte, resursele de care aveți nevoie sunt cele care vă ajută să vă însușiți principiile de acțiune ale modelului de MAXIMIZARE, imprimându-le în modul dumneavoastră de a fi.

Vă propun să începeți de la un plan de acțiune (în vederea obținerii succesului), pe baza căruia să vă organizați resursele. O astfel de organizare vă permite să cerneți datele relevante și să le separați de celelalte, vă motivează să căutați informații specifice, utile, vă ajută să transmiteți celor din jur un mesaj esențial, care i-ar putea face să vă urmeze exemplul și să facă și ei schimbări.

Planificarea resurselor trebuie făcută pentru fiecare principiu în parte, punându-le câte un separator în agenda dumneavoastră. Spațiul rezervat fiecărui principiu trebuie să conțină idei, interpretări, observații, citate, exerciții, metode și aptitudini care să vă ajute să înțelegeți mai bine și să aplicați principiul respectiv. Eu folosesc asemenea planuri de resurse, pentru că mă ajută să mă concentrez asupra rădăcinilor. Iar dacă reușiți să le folosiți cum trebuie, efectul asupra existenței dumneavoastră poate fi de-a dreptul dramatic. Pentru cei care doresc să aprofundeze

ideile legate de principiile succesului autentic, am pus la punct astfel de instrumente şi manuale.

Având la dispoziţie o astfel de modalitate de organizare a resurselor, puteţi trece la căutarea informaţiilor menite să vă perfecţioneze aptitudinile şi să vă sporească înţelepciunea. Puteţi găsi astfel de informaţii în discuţiile cu prietenii şi cu colegii, în reviste şi cărţi, în momentele de reflecţie şi în multe alte locuri.

Faceţi în aşa fel încât căutarea înţelepciunii şi folosirea resurselor să devină o parte integrantă a vieţii cotidiene. Ca să reuşesc eu însumi să fac aşa ceva, am luat cele zece principii şi le-am codificat. Primul principiu (**mişcaţi lucrurile**) l-am notat cu M-1, al doilea (**asumaţi-vă propria individualitate**) cu M-2 şi aşa mai departe. Ori de câte ori deschid o carte, un articol sau îmi vine vreo idee, îi dau codul M-1, M-2 etc. În ziua de azi, dacă ar fi să căutaţi printre miile de cărţi din biblioteca mea, printre zecile de mii de articole din dosare şi printre sutele de mii de fişiere din computerul meu, aţi găsi o mulţime de coduri M-1, M-2, ... M-10, folosite ca un sistem coerent de organizare.

Începeţi să aplicaţi un astfel de sistem de organizare în practic orice conversaţie, lectură sau moment de reflecţie. Oferiţi-vă zilnic un răgaz de reflecţie, iar apoi scrieţi-vă ideile în manualul dumneavoastră. Pe măsură ce reuşiţi să declanşaţi un astfel de proces, veţi constata cu uimire cât de multă forţă interioară vă furnizează şi ce sentiment de împlinire trăiţi.

Odată a venit în vizită la noi un prieten foarte apropiat, împreună cu familia lui. Am petrecut împreună trei zile foarte pline: am schimbat idei, ne-am jucat, am interacţionat. Mă uitam la prietenul meu cum se scoală în fiecare dimineaţă foarte devreme, ca să alerge, după care petrece cam 45 de minute până spre o oră citind, reflectând, rugându-se sau scriindu-şi gândurile în jurnal. Când l-am întrebat cât de des face asta, mi-a răspuns că zilnic. De fapt, dădea acestor activităţi importanţa unor valori esenţiale, care îl ajută în creşterea sa. Deveniseră un instrument de bază, indispensabil.

S-ar putea să spuneţi: "dar n-am atâta timp!" Aşa e, dar nici prietenul meu nu avea mai mult timp: este preşedintele şi directorul executiv al unei corporaţii internaţionale. Are în grijă peste şapte mii de angajaţi, iar câştigul anual net al corporaţiei este de peste 3 miliarde de dolari! În plus, domeniul său de activitate

este unul dintre cele mai dure din lume. Şi totuşi, omul acesta a înţeles că nu-şi poate permite să **nu** îşi ia acel răgaz zilnic de reîmprospătare a resurselor.

Nu încetaţi să creşteţi. Citiţi cărţi, căutaţi articole, studiaţi-i pe oamenii din jur, căutaţi idei, reflectaţi, rugaţi-vă, ascultaţi casete audio, urmăriţi programe video, participaţi la seminare şi găsiţi-vă un mentor care să vă ajute să vă clădiţi succesul autentic în viaţă. De-a lungul timpului, am colectat şi am organizat cele mai bune resurse pentru fiecare dintre cele zece principii. Am format un curriculum pe care eu şi asociaţii mei îl folosim în seminare, conferinţe, în programe audio şi video, în materialele publicate. Dacă doriţi şi alte informaţii despre aceste resurse, le găsiţi în paragraful de note pentru acest capitol. [7]

Unitatea echipei. Un ultim principiu al războiului ofensiv este *cooperarea.* Acţionaţi împreună nu numai pentru a vă apăra reciproc, ci şi pentru a combate şi învinge forţele distructive din viaţa dumneavoastră.

Indiferent cine face parte din echipa dumneavoastră — familia, prietenii, colegii de muncă — este foarte important să acţionaţi împreună cu ei. Oricare ar fi bătălia pe care o purtaţi, nu o purtaţi de unul singur. Singur sunteţi prea vulnerabil.

Fiţi credincios celor zece principii de acţiune

În cultura actuală, capacitatea de a fi credincios este cea mai puţin respectată — şi totuşi, cea mai necesară calitate. A fi credincios înseamnă "a adera cu stricteţe la interesele unei persoane, la o cauză ori la o idee de care suntem legaţi; a fi loiali şi devotaţi." [8] Printre sinonimele acestui termen se numără: loial, fidel, statornic, constant, ataşat, devotat.

Conceptul de credincios este la fel de vechi ca şi cultura însăşi. În Atena antică, băieţii ajunşi la vârsta de şaptesprezece ani aveau de făcut următorul jurământ:

> Nu vom arunca niciodată ocara asupra oraşului nostru prin fapte de necinste şi laşitate.
>
> Vom lupta, deopotrivă în singurătate şi alături de semenii noştri, pentru tot ceea ce socoteşte oraşul a fi ideal şi sacru.

Ne vom supune şi vom venera legile oraşului şi vom face tot ce ne stă în putinţă ca lor să li se supună şi cei mai presus de noi, care ar putea să le anuleze ori să le golească de conţinut.

Ne vom strădui tot mai mult să întărim sentimentul datoriei civice printre semenii noştri.

Astfel, pe această cale, îi dăruim oraşului fapte nu mai puţine, ci mai multe şi mai frumoase decât am primit noi înşine.[9]

Pentru a vă putea sădi în viaţă cele zece principii de acţiune ale modelului de MAXIMIZARE, va trebui să vi le înglobaţi în însuşi caracterul dumneavoastră, exersându-le şi aplicându-le cu grijă şi măiestrie atât în marile momente ale existenţei, cât şi în faptele de zi cu zi. Pentru orice artizan, calitatea cea mai de seamă este atenţia faţă de detaliu.

Prin urmare, chiar dacă vă simţiţi singur, chiar dacă sunteţi bolnav sau obosit, aplicaţi cele zece principii. Nu aşteptaţi să se producă un eveniment de seamă, să vină marele moment, fiindcă s-ar putea să vină prea târziu. Începeţi să le puneţi în practică chiar de acum, clipă de clipă şi cu toată râvna. Astfel, veţi reuşi să vi le însuşiţi ca pe nişte deprinderi de viaţă.

Duceţi lucrurile până la capăt

De câte ori nu vi s-a întâmplat să vă apucaţi de o activitate pentru ca la scurt timp să simţiţi că nu-i mai acordaţi atenţie, că sunteţi prea descurajat, plictisit sau frustrat pentru a o mai duce la bun sfârşit? Eu însumi mărturisesc că sunt adesea destul de împrăştiat. Înclinaţiile creative şi foamea nestăpânită de a învăţa ceva nou mă fac să mă las prea adesea absorbit în procesul de strângere a datelor şi informaţiilor.

De aceea, trebuie să mă străduiesc din greu ca să termin ceea ce am de făcut, indiferent dacă este vorba de un proiect sau de orice altceva din viaţa mea. Aşadar trebuie să vă străduiţi şi dumneavoastră!

Principala aptitudine de care aveţi nevoie în această privinţă este *perseverenţa*. A persevera înseamnă "a manifesta statornicie faţă de un ţel, o idee, o acţiune, chiar şi în faţa obstacolelor sau a descurajării."[10]

Iată mai jos câteva informaţii ale Asociaţiei Naţionale a Managerilor din Vânzări din SUA privitoare la perseverenţă:

- 80% dintre vânzările noi au loc după al cincilea contact cu clientul potenţial.
- 48% dintre agenţii de vânzări au un singur contact, după care renunţă la respectivul client potenţial.
- 25% dintre agenţii de vânzări renunţă la clientul potenţial după al doilea contact.
- 12% dintre agenţii de vânzări renunţă la clientul potenţial după al treilea contact.
- 10% continuă să-şi contacteze clientul potenţial până când încheie vânzarea.

S-ar putea ca factorul care vă opreşte în loc să fie descurajarea. Descurajarea înseamnă literalmente pierderea curajului. O dată ce vă autoconvingeţi că nu puteţi reuşi, nu faceţi altceva decât să vă "antrenaţi" lipsa de speranţă. Într-un articol din revista *Self*, William Sloane Coffin Jr. ne dădea următorul avertisment:

> Cea mai mare problemă morală din ziua de azi este laşitatea. Laşitatea este cea care ne blochează ideile noi. Laşitatea este cea care nu ne îngăduie să ne deschidem inima unii în faţa celorlalţi printr-o relaţie onestă. Americanii sunt copleşişi de o mentalitate a asigurărilor. Vrem ca viaţa să fie sigură, previzibilă, lipsită de surprize. Nimeni nu vrea să-şi asume vreun risc.
>
> Rădăcina acestei laşităţi este teama — teama de incertitudinile viitorului. Dar mai există şi un fel de teroare interioară. Simpla integritate trece drept curaj. Ni se întâmplă rareori să găsim un om de afaceri care să-şi spună părerile deschis. Suntem atât de dornici să urcăm scara ierarhică, încât ne ţinem gura închisă. [12]

Ty Cobb şi Hank Aaron au rămas în memoria fanilor ca nişte oameni care n-au ce căuta în baseball. Şi totuşi, Cobb a fost înlăturat din ligă pentru că a reuşit să atingă mai multe baze decât oricine altcineva din istoria acestui sport, iar Aaron, care chiar a depăşit recordul lui Babe Ruth, a înscris de mai multe ori decât 99% dintre marii sportivi ai primei ligi. Tenorul Enrico Caruso a fost sfătuit de profesorul lui de canto să se lase de muzică. Lui Thomas Edison, profesorul îi spunea "prostovan". (Edison era atât de perseverent încât a făcut 14.000 de încercări nereuşite până şi-a pus la punct becul electric.) Fizicianul Albert Einstein

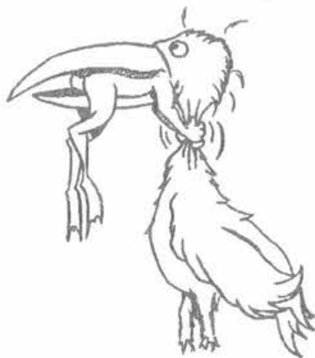
și constructorul de rachete Warner von Braun au fost trântiți la câte un examen de matematică.

Știți cum a ajuns col. Sanders să-și construiască imperiul său, KFC (Kentucky Fried Chicken), care l-a făcut milionar și a schimbat preferințele culinare ale americanilor? "La început nu era decât el, un pensionar, și o rețetă de pui pane. Atât. Nici organizație, nici nimic altceva. Avusese un mic restaurant, care însă dăduse faliment, din cauză că traficul auto de pe drumul din apropiere fusese deviat pe altă șosea. Așa că în momentul în care și-a primit prima pensie de la asigurările sociale s-a gândit să încerce să facă ceva bani, folosind rețeta lui de pui pane. Prima lui idee a fost să-și vândă rețeta unor proprietari de restaurante, în schimbul unui comision din vânzări.

Dar asta nu era o idee prea realistă de lansare în afaceri. Din câte s-a văzut, nici nu i-a adus cine știe ce belșug. Așa că a pornit-o peste tot prin țară, dormind noaptea în mașină, ca să încerce să găsească pe cineva care să-l sprijine. Și-a tot schimbat ideea de afaceri, a bătut la o mulțime de uși și a fost refuzat de 1009 ori. Dar deodată s-a produs miracolul: cineva i-a spus Da și a acceptat să-l sprijine. Așa a intrat domnul colonel în afaceri." [13]

Nu aveți și dumneavoastră o "rețetă"? Nu aveți și dumneavoastră forța fizică și carisma bătrânelului rotofei în costum alb? Colonelul Sanders a făcut avere pentru că a avut tăria să nu se lase păgubaș. A avut puterea să audă cuvântul Nu de o mie de ori și totuși să nu renunțe, să continue să bată la uși și să spere că o să găsească pe cineva care să răspundă Da la solicitarea lui.

Așadar oricare ar fi împrejurările, niciodată, niciodată nu renunțați!



Concentrați-vă asupra viitorului

Amintiți-vă întrebările pe care vi le-am pus la începutul acestei cărți: cum vreți să vă pomenească oamenii după ce nu veți mai fi? Ce vreți să spună urmașii la înmormântarea dumneavoastră? V-am pus aceste întrebări ca să vă zgudui puțin și să vă oblig să vă modificați perspectiva.

Așa cum am mai spus pe parcursul cărții, în viață trebuie să ne concentrăm asupra rădăcinilor și să lăsăm roadele să vină de la sine, ca un rezultat. Concentrându-vă să adoptați în viață principiile supreme, nu pierdeți din vedere nicicând implicațiile pe care le au deciziile luate asupra viitorului.

Dacă aplicați în viață înțelepciunea acestor principii și căpătați măiestria și *iscusința* de a trăi, veți descoperi succesul autentic. Vă veți bucura de roade în toate fațetele vieții dumneavoastră și vă veți împlini destinul cu prisosință. Ceea ce lăsați în urmă va atinge viețile celor apropiați — familie, prieteni, vecini, colegi — și alte mii (sau chiar milioane) de oameni.

Dacă decideți să puneți în aplicare principiile traiului în dreptate și virtute, dacă reușiți să găsiți armonie între existență și adevăr, veți avea o viață plină, bogată, pozitivă și veți lăsa în urmă o moștenire prețioasă. Dacă decideți că nu vă interesează aceste principii, veți lăsa o altfel de moștenire — care s-ar putea să nu fie onorantă. S-ar putea să fie în cel mai bun caz mediocră și, în cel mai rău, insignifiantă. Alegerea vă aparține. Ce doriți să faceți cu viața dumneavoastră?

Există în natură un fel de molie fără gură. Cât se află în stadiul de omidă, are gură și mănâncă. Apoi trece în stadiul următor, cel de molie, fără gură și fără sistem digestiv, când se împerechează și-și depune ouăle. După care mai trăiește doar câteva ore, până moare de foame. În stadiul de molie, nu are decât funcția de a se reproduce, de a depune ouă, transmițând viața urmașilor ei, de a muri.[14]

Așa să fie și viața dumneavoastră? Nu trăiți decât ca să faceți copii și să perpetuați rasa umană? Sau mai aveți și un alt scop, mai înalt? Are semnificație viața dumneavoastră? Sunteți în stare să lăsați în urmă o moștenire împlinită, însemnată, maximizându-vă zilele petrecute pe pământ? Convingerea mea este că sunteți în stare. Și *trebuie* să fiți în stare.

Concluzii

Principiile pe care vi le-am împărtăşit nu sunt alese la întâmplare. Ele formează împreună o hartă – un model, un mod de a privi viaţa. Vă garantez că, dacă reuşiţi să sădiţi aceste principii adânc în fibra existenţei dumneavoastră, dacă le îngăduiţi să rodească şi în felul în care înţelegeţi lucrurile, veţi câştiga o perspectivă care vă va îndruma spre succes în fiecare dintre laturile vieţii. Şi veţi ajunge, aşa cum doriţi, un om cu o menire reală în viaţă.

Ţineţi minte: fiţi perseverent şi nu renunţaţi!

Amintiţi-vă cuvintele lui Winston Churchill, rostite de el la şcoala Harrow, în întunecatul an 1941:

> Pentru fiecare dintre noi, trecând prin ceea ce am trecut în aceste zile..., iată care este lecţia: nu renunţaţi, nu renunţaţi, nu renunţaţi niciodată, niciodată, niciodată... Să nu renunţaţi niciodată nici la lucrurile minore, nici la cele importante. Să nu abandonaţi niciodată decât în faţa onoarei şi bunului simţ. Nu daţi niciodată înapoi în faţa forţei. Nu vă lăsaţi niciodată dominaţi de aparent copleşitoarea forţă a duşmanului.[15]

Acţiuni de întreprins

1. Memoraţi acrostihul MAXIMIZARE şi repetaţi-l de patru ori pe zi în următoarele treizeci de zile.
2. Aflaţi în care dintre domeniile majore ale principiului **evitaţi renunţarea** aveţi cele mai mari dificultăţi. Identificaţi un pas concret pe care îl puteţi parcurge încă săptămâna aceasta.

Note

Introducere

1. Jon Johnston, *Will Evangelicalism Survive Its Own Popularity?* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 1980), 49.
2. Harold Kushner, *When Everything You've Ever Wanted Isn't Enough* (New York, NY: Simon and Schuster, 1986).
3. Glenn Bland, *Success* (Wheaton, IL: Tyndale, 1972), 54-55.
4. Kushner, *When Everything You've Ever Wanted Isn't Enough*, 15.
5. Ibid., 15.
6. Ruth este un personaj fictiv, o personificare literară a înţelepciunii. Ruth porneşte din legea naturii, din adevărul absolut, universal care poate fi descoperit de-a lungul epocilor în tărâmul creaţiei, al clasicilor, al filozofiei grecilor antici, al înţelepciunii spirituale, al multor scrieri religioase şi filozofice, inclusiv Vechiul şi Noul Testament din Biblie. Ori de câte ori mă voi folosi de Ruth pentru o parafrază sau un citat, acestea vor avea referirile necesare. Altminteri Ruth mă va ajuta să-mi comunic ideile sintetizate dintr-o multitudine de izvoare de înţelepciune.
7. Interviu cu Ruth (Proverbele, 8:4-9).
8. Mi-am început activitatea de cercetare pe baza interviurilor în 1973, când am pornit-o prin Statele Unite, împreună cu un cuplu de prieteni şi cu soţia mea, la bordul unei rulote de şase metri lungime. Am parcurs 20.000 de mile prin 38 de state şi am intervievat 350 de manageri şi lideri de diferite specializări. Această activitate mi-a oferit temelia lucrării de doctorat. De atunci, am continuat să caut oameni ambiţioşi şi cu realizări deosebite, care au reuşit să-şi găsească împlinirea adevărată, aşa cum o definesc eu în această carte.

Am intervievat personal lideri din cinci continente și din zeci de țări. Ei m-au ajutat să-mi clarific ideile și să ilustrez cele zece principii de acțiune ale modelului de MAXIMIZARE.

Capitolul 1

1. Irwin Shaw, nuvela "The Eighty-Yard Run".
2. Charles J. Sykes (editor), *The Nation of Victim: The Decay of the American Character* (New York, NY: St. Martins, 1992).
3. Ibid., 1.
4. Ibid., 7.
5. Mike Royko, "A Discrimination Charge Hits Bottom," *Chicago Tribune*, 22 mai 1991, (Secțiunea editorială), în volumul *The Nation of Victims*, editat de Sykes, 7.
6. Sykes, *The Nation of Victims*, 9.
7. Adaptarea parabolei cu talanții, Matei, 25:14-30.
8. Douglas LaBier, *Modern Madness* (Redding, MA: Addison-Wesley, 1986) în volumul *Your Work Matters to God*, editată de Doug Sherman și William Hendricks, (Colorado Springs, CO: NavPress, 1988), 27-28.
9. Ibid., 28.
10. Art Williams, *All You Can Do Is All You Can Do* (Nashville: Thomas Nelson, 1988), 61.
11. Robert J. Ringer, *Million Dollar Habits* (New York: Ballantine, 1990). În această carte, Ringer se ocupă de zece deprinderi majore, care pornesc de la realitatea practică și merg până la simplitate și la moralitatea din relațiile umane. Este una dintre cele mai bune cărți care s-a scris despre deprinderi și vă recomand cu multă căldură să o citiți cu atenție și chiar s-o studiați.
12. W. Target, "The Windows," *The Window and Other Essays* (Mountain View, CA: Pacific Press, 1973) în volumul *You Gotta Keep Dancin'*, editat de Tim Hansel (Elgin, IL: David C. Cook, 1985), 57-59.

Capitolul 2

1. James Moore, *Self-Image* (Colorado Springs, CO: NavPress, 1992), 26-27.
2. Peter Drucker, "Tomorrow's Manager", *Success*, octombrie 1993, 80.
3. Ibid.
4. Ibid.

5. John Powell, *Why Am I Afraid to Tell You Who I Am?* (Chicago, IL: Argus Communications), 1969.

Capitolul 3

1. Martin Seligman, *Learned Optimism* (New York, NY: Random House, 1991). O bună parte din acest capitol se bazează pe unele dintre ideile lui Seligman. Dacă doriți să aflați și alte lucruri, vă recomand să citiți această carte, ca și altele dintre lucrările sale.
2. Ibid.
3. Richard Leider, *The Power of Purpose* (New York, NY: Fawcett Cold Medal, 1985), 29. Aceasta este una dintre cele mai bune cărți despre abordarea dificultăților din câte am întâlnit, scrisă de un om care, el însuși, a avut parte de o mulțime de necazuri în viață.
4. Scott Peck, *The Road Less Traveled* (New York, NY: Simon & Schuster, 1978), 15.
5. Clyde Reid, *Celebrating the Temporary* (San Francisco, CA: Harper, 1974) în volumul *You Gotta Keep Dancin'*, editat de Hansel, 44-45.
6. Lois A. Cheney, "Feeling Blue" în volumul *You Gotta Keep Dancin'*, editat de Hansel, 107.
7. Lewis Smede în volumul *You Gotta Keep Dancin'*, editat de Hansel, 53.
8. Frederick Buechner în volumul *You Gotta Keep Dancin'*, editat de Hansel, 74.
9. Norman Cousins, *Anatomy of an Illness* (New York, NY: Fawcett Columbia, 1986) în volumul *Unlimited Power*, editat de Anthony Robbins, (New York, NY: Fawcett Columbia, 1987), 157.
10. Hansel (editor), *You Gotta Keep Dancin'*, 83-85.
11. Karen Abbott, Scripps Howard News Service, *San Diego Union-Tribune*, 13 july 1992.
12. Ibid.
13. C. W. Metcalf, *Lighten Up: Survival Skills for People under Pressure* (Redding, MA: Addison-Wesley, 1993).
14. David D. Burns, *Feeling Good* (New York, NY: Signet Books, 1980). O carte deosebită despre psihologia cognitivă, în care se afirmă că stările de spirit sunt determinate de propriile noastre cogniții sau gânduri. Pe scurt, controlarea gândurilor — în particular a distorsiunilor negative — ne ajută să ne controlăm stările de spirit.
15. Hansel, *You Gotta Keep Dancin'*, 94.

Capitolul 4

1. Alan Bloom, *The Closing of the American Mind* (New York, NY: Simon & Schuster, 1987).
2. Cal Thomas, *The Death of Ethics in America* (Waco, TX: Word, 1988), 50-51.
3. "Poll bares 'The Truth', if you can believe it," Cox News Service, *San Diego Union*, 29 April 1991, 1, A-Y.
4. Ibid.
5. Covey, *Seven Habits of Highly Effective People.*
6. Jack Griffin, "It's OK, Son, Everybody Does It" în volumul *The Power of Ethical Management* de Ken Blanchard și Norman Peale (New York, NY. William Morrow and Company, 1988), 30-31.
7. Blanchard and Peale, 27.
8. "Boy Scouts of America Oath" în volumul *On My Honor, I Will* de Randy Pennington și Marc Bockmon (New York, NY: Warner Books, 1992), 4.
9. Ted Koppel, alocuțiunea adresată absolvenților din 1987 de la Duke University, în volumul *The Death of Ethics in America* de Thomas, 133.
10. Dacă doriți să obțineți informații și bibliografie despre instrumentele de dezvoltare personală din acest domeniu, contactați: *www.coachinginstitute.ro.*
11. John Creenleaf, *Servant Leadership* (New York, NY: Paulist Press, 1977).
12. Ken Blanchard, Patricia Zigarmi și Drea Zigarmi, *Leadership and the One Minute Manager* (New York, NY: William Morrow, 1985).

Capitolul 5

1. Leider, The Power of Purpose, 77-78.
2. Ibid., 9.
3. Viktor Frankl în volumul *The Power of Purpose* de Leider, 9.
4. George Bernard Shaw în volumul *The Power of Purpose* de Leider, 3.
5. Dacă doriți să obțineți informații și bibliografie despre instrumentele legate de formularea țelului și a declarației asupra viziunii, contactați *www.coachinginstitute.ro.*

6. W. H. Murray în volumul, *Peak Perormers* de Charles Garfield (New York, NY: Avon Books, 1986),123.

Capitolul 6

1. Kushner, *When All You've Ever Wanted Isn't Enough,* 145.
2. Ibid., 142.
3. Richard și Linda Eyre, *Life Balance* (New York, NY: Ballantine Books, 1987), 38. Această carte nu se ocupă doar de ideea de echilibru în cele trei domenii pe care le-am menționat eu (al priorităților, atitudinilor și țelurilor), ci prezintă și o mulțime de instrumente practice, menite să vă ajute să obțineți echilibrul în viață. Ca atare, este un supliment extrem de bun pentru tot ceea ce am discutat în capitolul 6.
4. Ibid., 38-39.
5. Christina Maslach, *Burnout — The Cost of Caring,* în volumul *How to Beat Burnout* de Frank Minirth, et al., (Chicago, IL: Moody Press, 1986), 14.
6. Eclesiastul 2:17-18, 20-23.
7. Maslach în volumul *How to Beat Burnout,* 147.
8. Ibid.
9. Oscar Wilde, în volumul *Ordering Your Private World* de Cordon MacDonald, (Nashville, TN: Thomas Nelson, 1984), 15.
10. MacDonald, *Ordering Your Private World,* 31-37.
11. Kushner, *When All You've Ever Wanted Isn't Enough,* 15-16.
12. Matei 22: 34-40.
13. Mă simt îndatorat față de J. Grant Howard pentru lucrarea sa *Balancing Life's Demands.* Această carte se referă la formarea bazei filozofice pentru ordonarea priorităților în viață în jurul acestei triple grile.
14. Stephen Covey, *First Things First* (New York, NY: Simon & Schuster, 1994), 88. În traducere la editura All sub titlul: *Managementul timpului sau cum ne stabilim prioritățile.*
15. Jody Johnson în Ellen James Martin, *Kitchener-Waterloo Record,* 28 January 1991, D-2.
16. Michael H. și Timothy S. Mescon, "That Loyalty Thing," *Sky Magazine,* June 1994, 30.
17. Ibid., 32.

18. Lynn Gaines, "Like Family, Not Company," *Boston Globe,* 17 March 1994, 41-42.
19. Mescon, "That Loyalty Thing," 34.
20. Roy Roberts în "Scratch That Itch and More Graduation Advice from the Top" de Matt Murray, *Wall Street Journal,* 26 May 1994, B-2.
21. Cary Wilber în Murray, "Scratch That Itch . . . " W2.
22. Eyre, *Life Balance, 101.*
23. Kushner, *When All You Ever Wanted Isn't Enough,* 146.

Capitolul 7

1. Daniel Yankalovich, *New Rules in American Life.*
2. Kushner, *When All You Ever Wanted Isn't Enough,* 165.
3. Jon R. Katzenback şi Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams* (New York, NY: HarperCollins, 1994),15-16.
4. Ibid., 18 (sublinierea îmi aparţine).
5. John Naisbitt, *Megatrends* (NewYork, NY: Warner Books, 1982), 191,198-99.
6. Wayne Dyer, *The Sky's the Limit* (New York, NY: Pocket Books, 1980), 52.
7. James Dobson, Hide-or-Seek (Old Tappan, NJ: Fleming H. Revell, 1974), 9-10.
8. Robbins, *Unlimited Power,* 312.
9. Întâia epistolă către Tesalonicieni 5: 14.
10. Blanchard, Zigarmi şi Zigarmi, *Leadership and the One Minute Manager* (New York, NY: William Morrow and Company, 1985). Prietenul meu, Ken Blanchard, şi echipa sa au dezvoltat bine acest concept şi ne învaţă într-un mod cât se poate de specific cum să le oferim coaching altora.
11. David Augsburger, *Caring Enough to Not Foigive, Caring Enough to Forgive* (Ventura, CA: Regal Books, 1981), 19.
12. Williarn Classer, *Reality Therapy* (New York, NY: Harper & Row, 1965), 7.
13. Gail Sheehy, *Passages* (New York, NY: Bantam, 1974) citată în volumul lui Kushner, *When All You Ever Wanted Isn't Enough,* 62.
14. Kushner, *When All You Ever Wanted Isn't Enough,* 94.
15. Norman Wright, *Communication: Key to Your Marriage* (CA: Gospel Light Publications, 1974), 52.

16. Marriage Conference Manual (Little Rock, AR: FamilyLife, 1993), 78.
17. Judson Swihart, *How Do You Say 'I Love You'?* (Downers Grove, IL: InterVarsity, 1977), 46-47.
18. Adaptare după H. Norman Wright, *Communication: Key to Your Marriage,* Leader's Manual (CA. Gospel Light Publisher, 1974).
19. Proverbele 27: 17.
20. C.S. Lewis, *Mere Christianity* (London, England: Fontana, 1952), 113-14.
21. Malcolm Muggeridge, *Something Beautiful for God* (New York, NY: Ballantine, 1971), 58.

Capitolul 8

1. Lee Atwater, în colaborare cu Todd Brewster, "Lee Atwater's Last Campaign," *Life,* February 1991, 67.
2. David G. Myers, *The Pursuit of Happiness* (New York, NY: Avon Books, 1992), 178-79.
3. William Morris, editor, *The American Heritage Dictionary* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1970), 1316.
4. Carl DeVries, *Zondervan Pictorial Bible Dictionary* (Grand Rapids, MI: Zondervan), 802-804.
5. Eclesiastul 1: 2, 14.
6. Eclesiastul 12: 13-14 (sublinierea mea). Vă sfătuiesc insistent să studiaţi această parte din Biblie, care vă va dărui, alături de Cartea Proverbelor, din marea înţelepciune a regelui Solomon.
7. Alexis de Tocqueville în volumul *A Reader's Notebook* de Gerald Kennedy (New York, NY: 1953), 224.
8. Stephen Carter, *The Culture of Disbelief* (New York, NY: Basis Books/ Harper and Row, 1993).
9. William J. Bennett, *The Book of Virtues* (New York, NY: Simon & Schuster, 1993).
10. S. Lewis, "Men without Chests," *The Abolition of Man* (New York, NY: MacMillan, 1978) în volumul *The Book of Virtues,* de Bennett, 264-265.
11. John Upclike în William J. Bennett, "Getting Used to Decadence: The Spirit of Democracy in Modern America", *The Heritage Lectures* 477 (Washington, D.C.: The Heritage Foundation, 1993), 2.
12. Bennett, "Getting Used to Decadence," 3.

13. Ibid., 5.
14. Walker Percy în "Getting Used to Decadence", Rennett, 5.
15. Aleksandr Soljeniţîn, în "Getting Used to Decadence", Bennett, 6.
16. John Buchan, în "Getting Used to Decadence", Bennett, 5-6.
17. Bennett, "Getting Used to Decadence," 7.
18. Zig Ziglar în *On My Honor, I Will*, Pennington şi Bockmon, *xvi*.
19. Myers, *The Pursuit of Happiness*. Acest text analizează atributele care conduc la fericire şi împlinire, pe baza rezultatelor obiective ale unor cercetări ample, derulate în întreaga lume.
20. Inglehart în *The Pursuit of Happiness*, Myers, 179.
21. Myers, *The Pursuit of Happiness*, 183.
22. Martin E.P. Seligman, "Boomer Blues", *Psychology Today*, October 1988, 50-55, în Myers, *The Pursuit of Happiness*, 189.
23. Randy Phillips, *Seven Promises of a PromiseKeeper* (Colorado Springs, GO: Focus on the Family Publishing, 1993), 1-10.
24. Cyprian Norwid, 1850, Waladylaw Tatarkiewixz, *Analysis of Happiness* (The Hague: Martinue Nijhoff, 1976), 176, în Myers, *The Pursuit of Happiness*, 188.
25. Seligman în Myers, *The Pursuit of Happiness*.
26. Viktor Frankl, *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy* (Boston, MA: Beacon Press, 1962).
27. Robert Wuthnow, "Evangelicals, liberals, and the Perils of Individualism," *Perspectives* în Myers, *The Pursuit of Happiness*, 190.
28. Myers, *The Pursuit of Happiness*, 196.
29. Denis Waitley, *Being the Best* (Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers, 1987),54-55.
30. Jeffrey P. Davidson, "Integrity: The Vanishing Virtue", *PAIA Adviser, V*, 9A.
31. *The American Heritage Dictionary*, 1245.
32. Sam Keen, *Hymns to an Unknown God* (NewYork, NY: Bantam Books, 1994), xv.
33. Ibid., xvi.
34. Ibid., xvii-ix.
35. *Newsweek* in Keen, *Hymns to an Unknown God, xxi*.

Capitolul 9

1. Ringer, *Million Dollar Habits*, 100, 107-8.
2. Scott DeGarmo, 'Entrepreneurial Types", *Success*, septembrie 1989, 2.
3. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline* (New York, NY: Doubleday Currency, 1990). Discuţia se bazează pe minunatele sale lucrări în acest domeniu.
4. Jeff Comer,"The Hearing Organization," *Change* (San Diego, CA: Center for Leadership Development, Fall 1993), 3.
5. Rick Warren, *The Fax of Life*, 29 September 1993.
6. Ibid.
7. Ibid., 5.
8. Eclesiastul 12:12.
9. Eclesiastul 1: 18.
10. Charles Garfield, *Peak Performers* (New York, NY: Avon Books, 1986), 46.
11. O.A. Battista, *Quotations* (New York, NY: G.R. Putnam and Son, 1977), 74.
12. Ibid., 74-75.
13. Erwin DiCyan, Ph.D., *Creativity: Road to Self-Discovery* (New York, NY: Jove Publications, 1978), 15.
14. Adaptare dintr-un ghid Campus Crusade din 1989.
15. Buckminster Fuller, "Mistake Mystique," *East/West* (aprilie 1977), 26-28 citată în Garfield, *Peak Performers*, 215.

Capitolul 10

1. Banjit Singh şi Do-Wang Mei, *Theory & Practice of Modern Guerrilla Warfare* (NewYork, NY: Asia, 1971), 28.
2. Aristotel, *Etica Nicomahică* (384-322 î.Ch).
3. Singh şi Mei, *Theory &Practice of Modern Guerrilla Warfare*, 44-45.
4. Dacă vă interesează programarea şi implementarea instrumentelor, accesaţi *www.coachinginstitute.ro*.
5. Pentru informaţii privind materialele audio şi video, ca şi materialele tipărite destinate formării principiilor de acţiune, accesaţi: *www.coachinginstitute.ro*.
6. Pentru alte informaţii privind pachetul de materiale destinate formării principiilor de acţiune, accesaţi *www.coachinginstitute.ro*.

7. Pentru alte informaţii privind astfel de materiale, seminare şi pentru lista "best of the best", accesaţi *www.coachinginstitute.ro*.
8. *The American Heritage Dictionary*, 471.
9. Bennett, *The Book of Virtues*, 217.
10. *The American Heritage Dictionary*, 978.
11. Waitley, *Being the Best*, 163.
12. William Sloane Coffin Jr. în *SELF*.
13. Robbins, *Ultimate Power*, 13.
14. Kushner, *You've Got to Believe in Something*, 19.
15. *Winston S. Churchill: His Complete Speeches, 1897-1963* (London: Chelson House, 1974), 6499.

Index